

1.170 millones de dólares en sobrecostos generan los conflictos a nivel de proyectos.

(Banco interamericano de desarrollo, 2017)

Identificación de las combinaciones de estilos de liderazgo que favorecen el manejo de conflictos más recurrentes en gerencia de proyectos.

Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos



Agenda

01

Perfil de la investigación

02

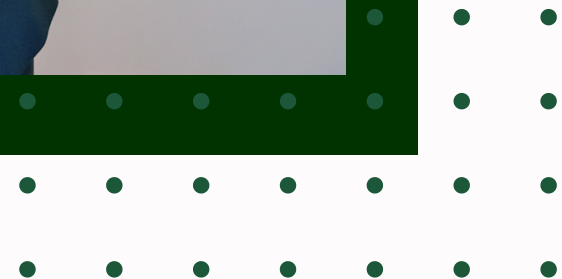
Metodología de la investigación

03

Conclusiones y recomendaciones

04

Gerencia del proyecto



EL EQUIPO



**Carlos Fernando
Barceló**

Ing. Civil



**Luis Miguel
García**

Ing. Electricista



**Andrea Valentina
Alegüe**

Ing. Biomédico



**Maria Teresa
Vega**

Directora



Perfil de la investigación

- Contexto del problema
- Árbol de problemas
- Propósito
- Pregunta de investigación
- Objetivos

47.037

documentos se asocian
a proyectos **no exitosos**
en Scopus
(Mejía, 2021)

En 10 años

solamente se ha
logrado **10%** de
crecimiento en el éxito
de los proyectos
(Project Management
Institute , 2021)

**Solo el
31%**

de los proyectos logra los
objetivos y el **50%** debe
ser reorientado
(Standish Group , 2020)

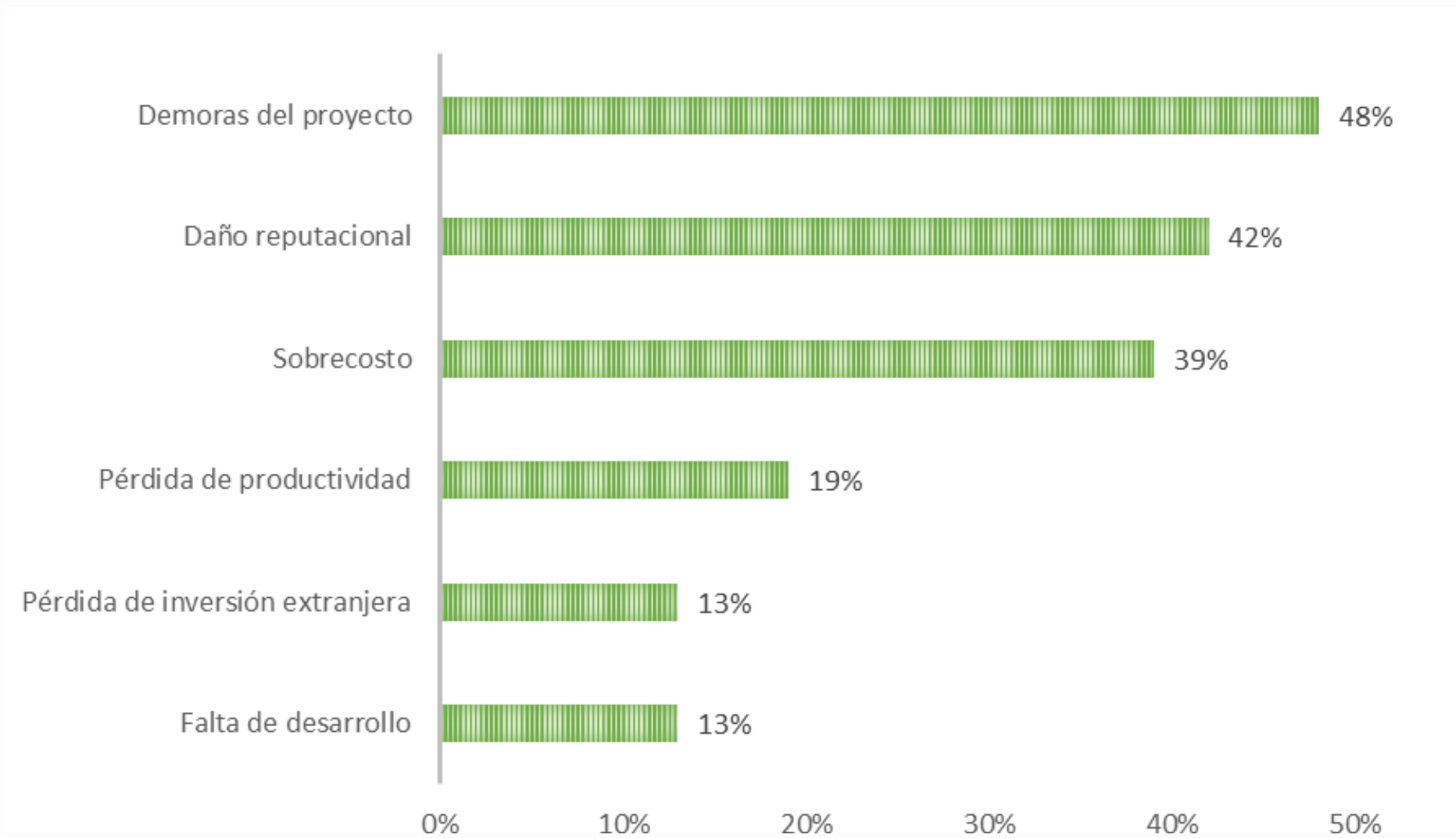
20M

de dolares semanales en
perdidas se presentan a
causa de los conflictos en
los proyectos
(Banco interamericano de
desarrollo, 2017)

**"El éxito de un proyecto es su
capacidad para cumplir con el
tiempo, alcance, costo, calidad y
riesgo"**

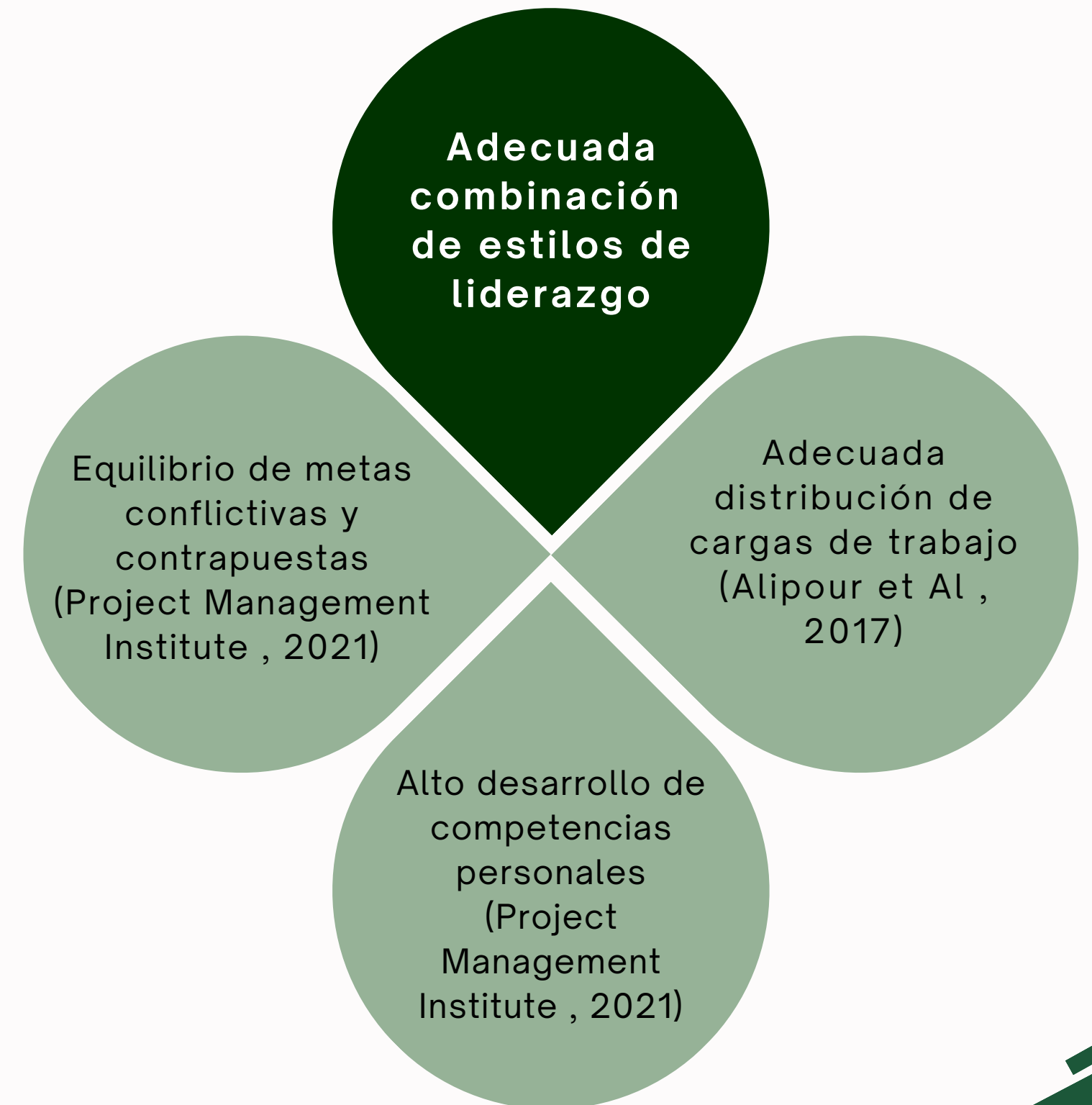
(Project Managment Institute, 2017)

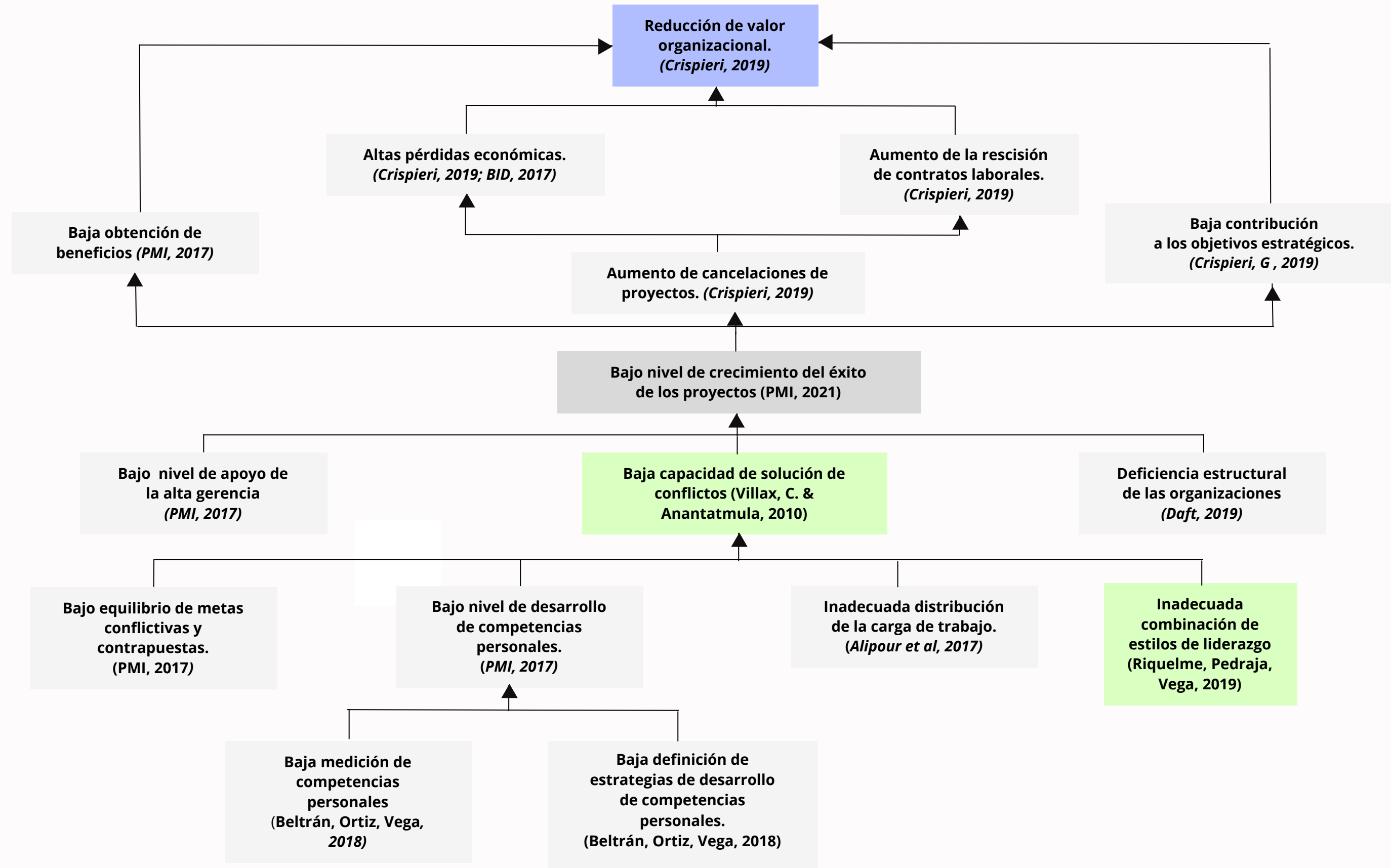
Consecuencias del conflicto a nivel de proyecto



(Banco interamericano de desarrollo, 2017)

Componentes que inciden en la solución de conflictos





Propósito

Aportar al crecimiento porcentual del éxito de los proyectos y al incremento de la creación de valor organizacional a través de la identificación de **las combinaciones** de los **estilos de liderazgo** que favorecen el manejo de **conflictos** más recurrentes en gerencia de proyectos.



¿Qué combinación de estilos de liderazgo favorecen el manejo de conflictos más recurrentes en gerencia de proyectos?

Objetivo general

Identificar las combinaciones de estilos de liderazgo que favorecen el manejo de conflictos más recurrentes en gerencia de proyectos.



Recopilar información sobre estilos de liderazgo y resolución de conflictos enmarcados en la gerencia de proyectos.



Determinar los conflictos más recurrentes en la gerencia de proyectos.



Obtener las características de estilos de liderazgo y de estilos de resolución de conflictos presentes en los gerentes de proyectos.



Identificar las combinaciones de estilos de liderazgo que favorecen el manejo de los conflictos más recurrentes en gerencia de proyectos. mediante una herramienta estadística



02

Metodología de la investigación

- **Diseño de la investigación**
- **Técnicas e instrumentos de investigación**
- **Resultados**

Investigación cualitativa

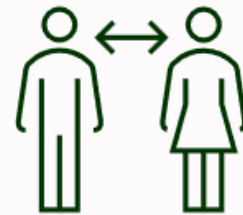
Análisis de configuración causal



1
FASE

Objetivo 1

Revisión de la
literatura



2
FASE

Objetivo 2

Conflictos más recurrentes
en gerencia de proyectos



3
FASE

Objetivo 3

Estilos de liderazgo de los
gerentes de proyectos



4
FASE

Objetivo 4

Análisis cualitativo
comparativo (QCA)



1 FASE

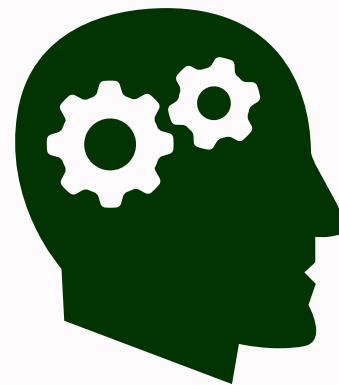
Revisión de la
literatura



Información



- Artículos de investigación
- Trabajos de grado
- Libros
- Tesis



Conocimiento



- Marco conceptual



**Análisis cualitativo
de la información**



- Hallazgos
- Conclusiones
- Recomendaciones

Wall & Callister

1995

Interacción de dos o más partes donde divergen opiniones, valores, aspiraciones o intereses.

Levi

2013

Proceso donde un individuo o grupo percibe una acción con efecto negativo en intereses propios

Janicki

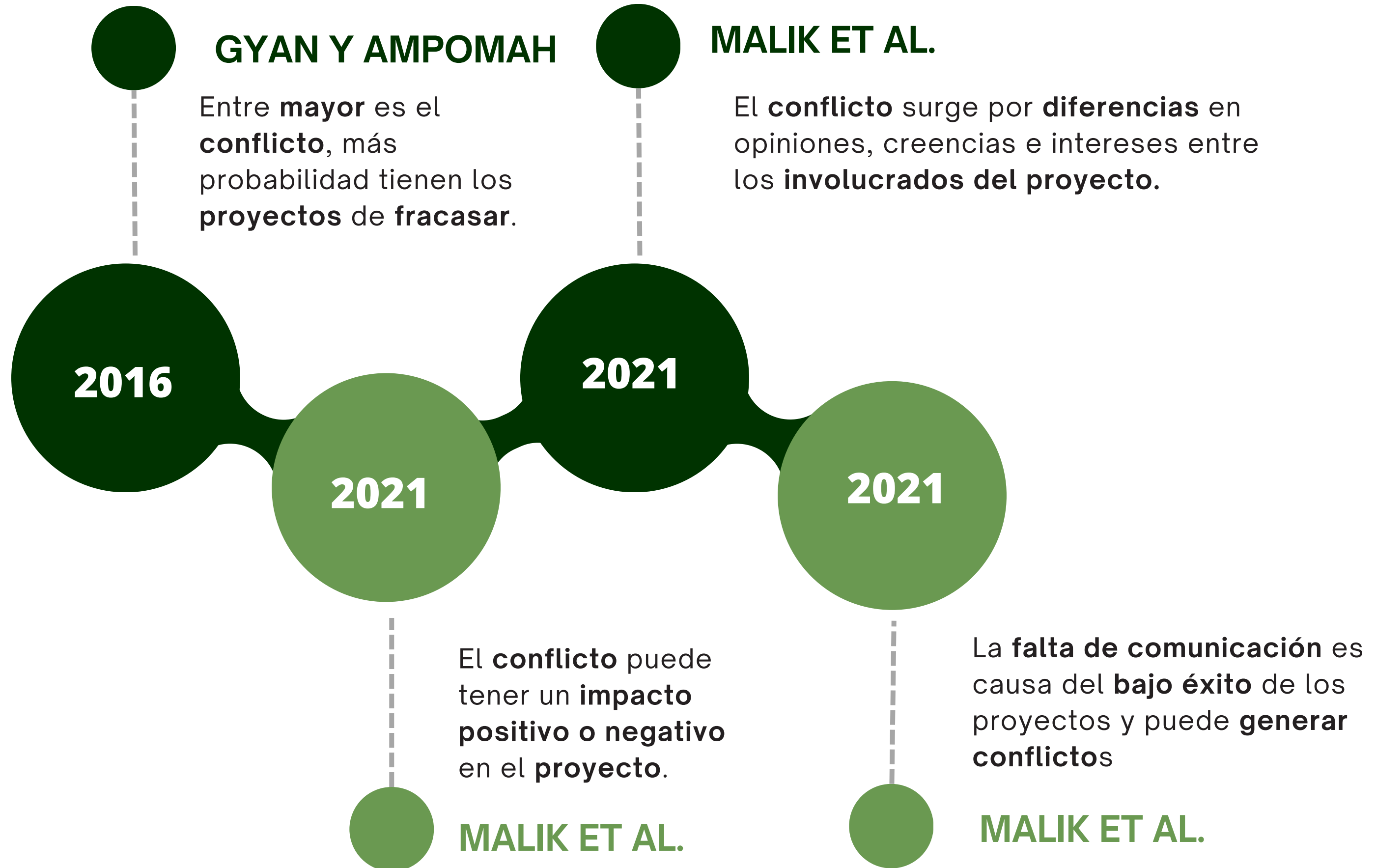
2017

Lucha física o verbal intencionada a la destrucción del oponente

Ronquillo et al.

2021

Desacuerdo o diferencia de opiniones entre individuos potencialmente perjudiciales para cualquier organización



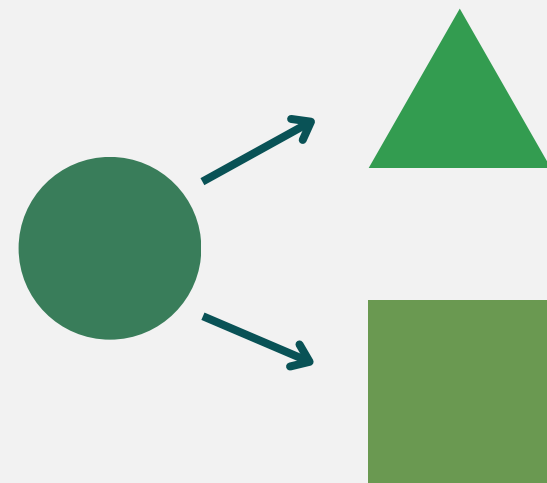
Tipos



Conflictos agrupados en clasificaciones por características comunes

Conflictos ya presentes en los proyectos

Fuentes

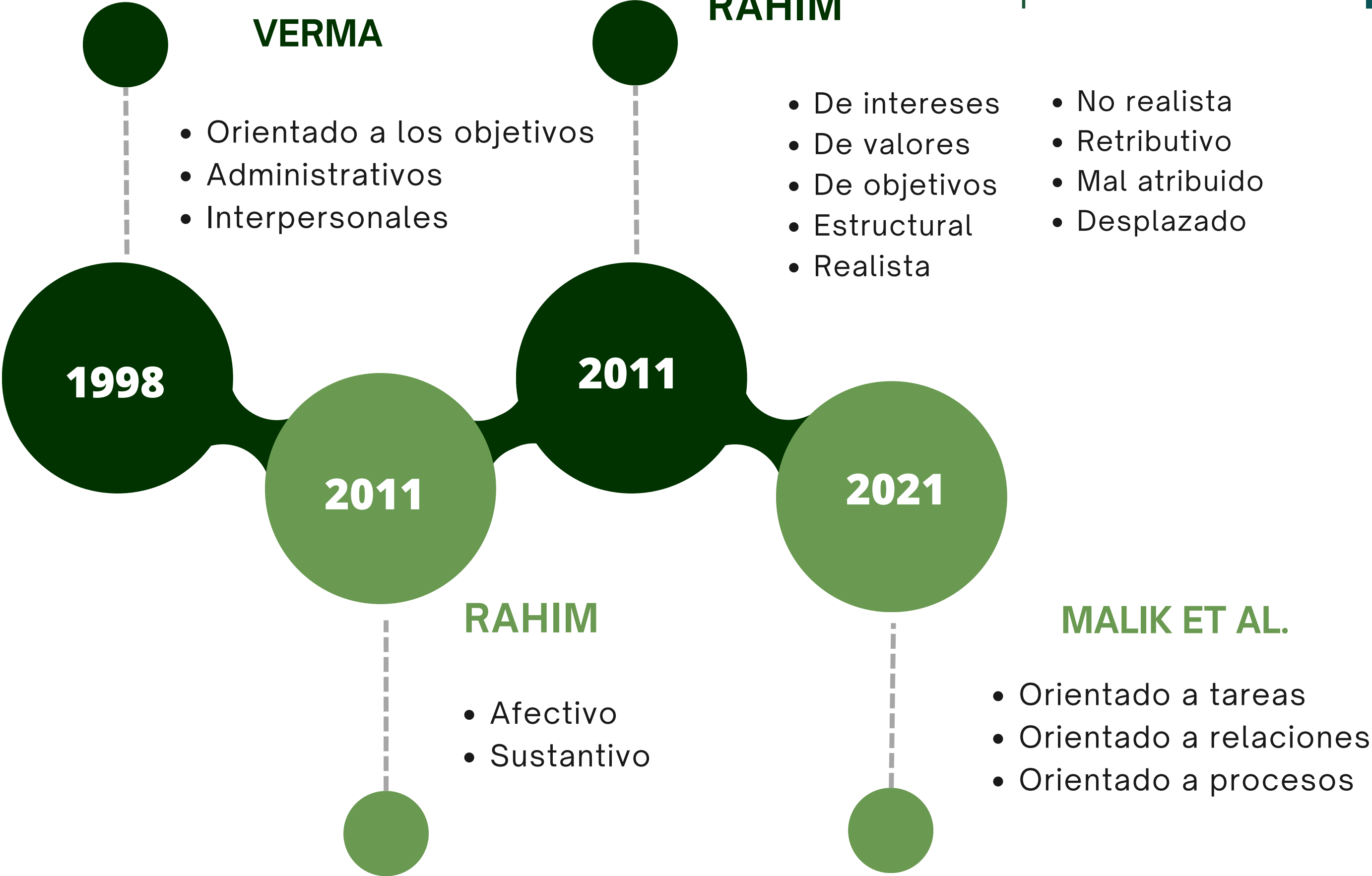


Causas originarias del conflicto

Escenarios o arenas



Escenarios u espacios donde el conflicto se desarrolla



Tipos de conflictos según Malik, et al (2021)

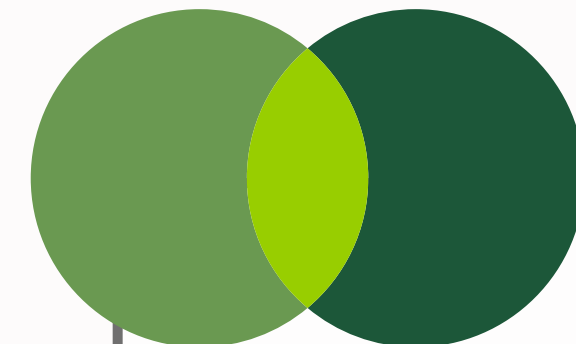
- Orientado a tareas
- Orientado a relaciones
- Orientado a procesos



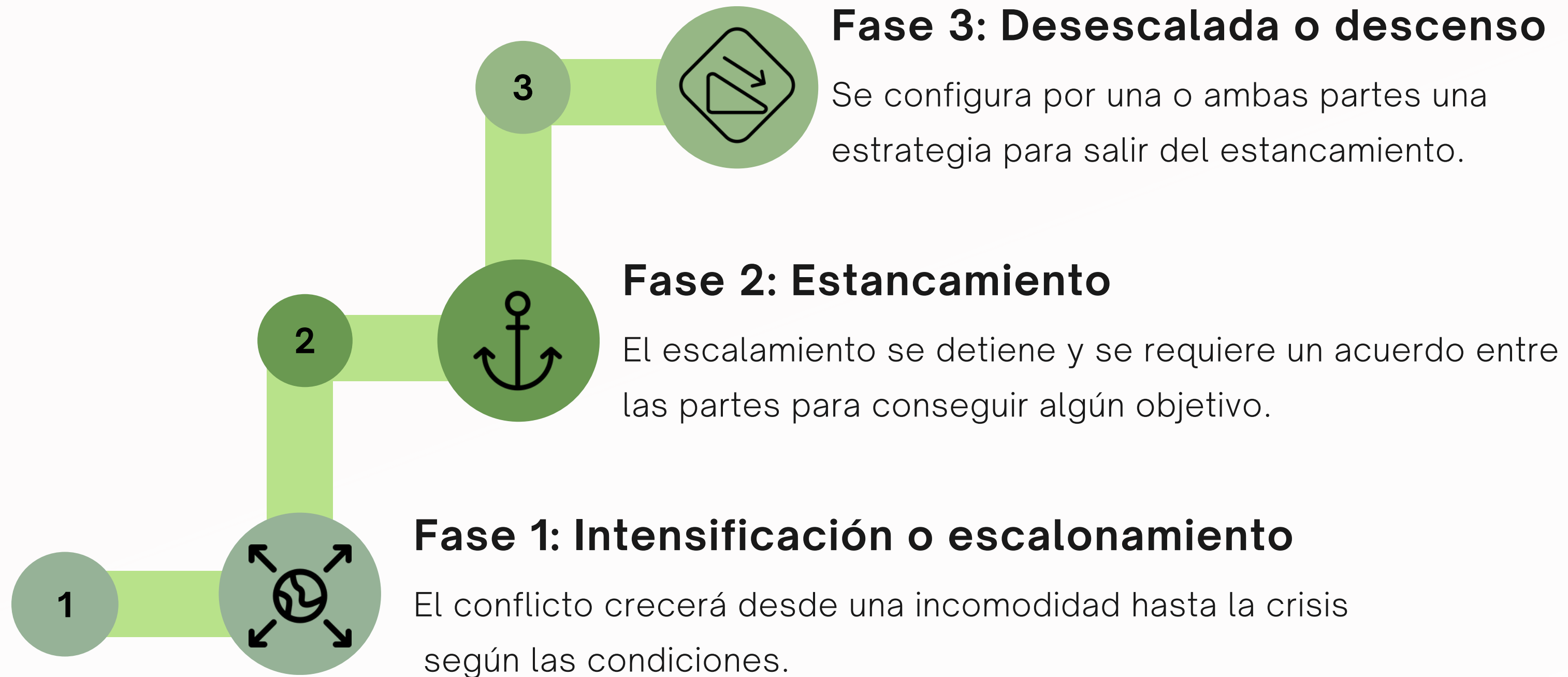
Vigencia

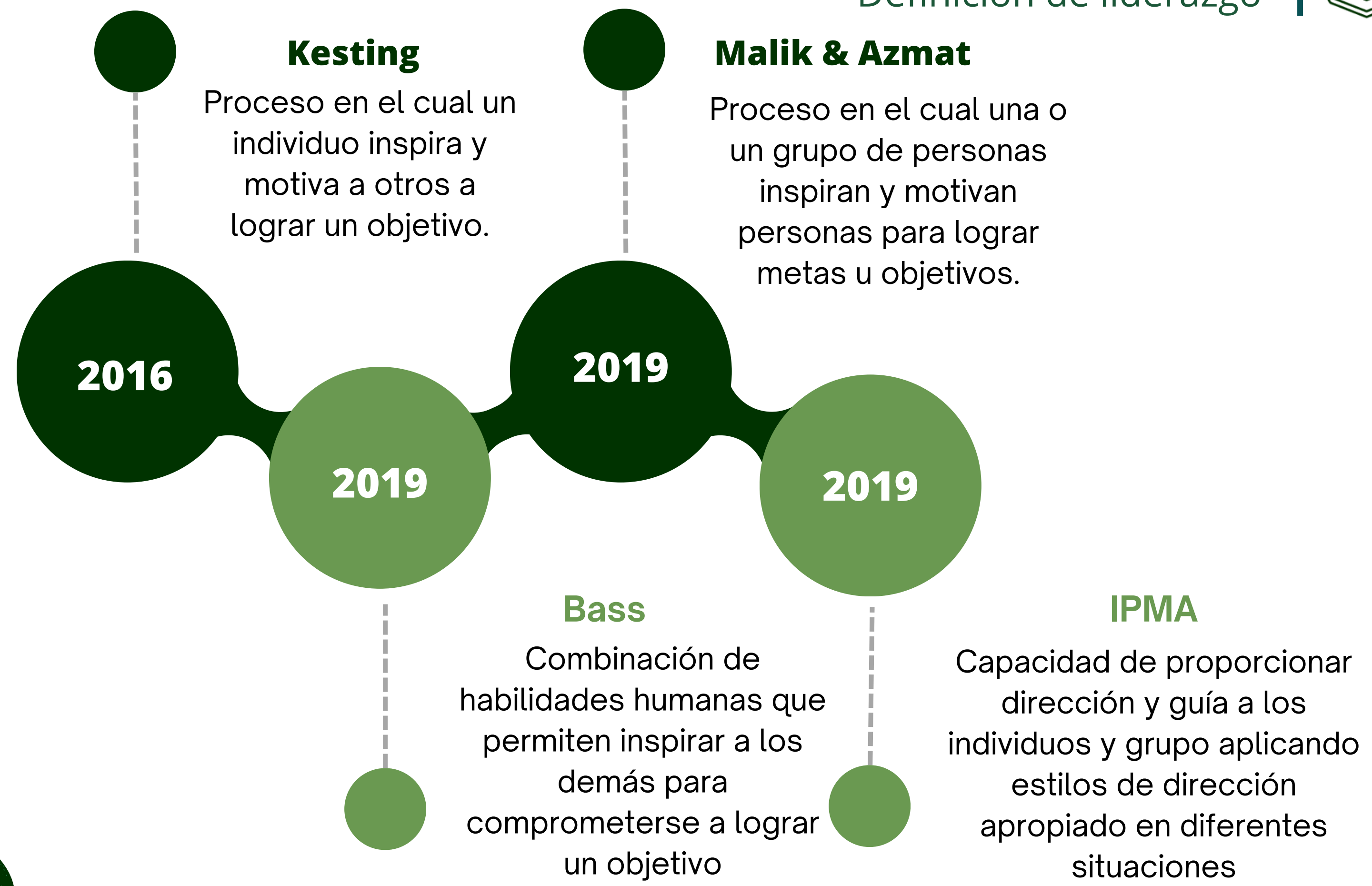


Gerencia de proyectos



General







Marco conceptual
Enfoques del liderazgo



Conductual
Análisis de las conductas de los líderes



1920 - 1950



De rasgos

Qué tipo de persona es la adecuada para un puesto de liderazgo.

1950 - 1960

1961 - 1970



Situacional

Diferentes patrones de conducta pueden ser efectivos en diferentes situaciones

Transformacional
Continuo ajuste de conductas del líder según el apoyo de sus seguidores.



1971 - Hoy

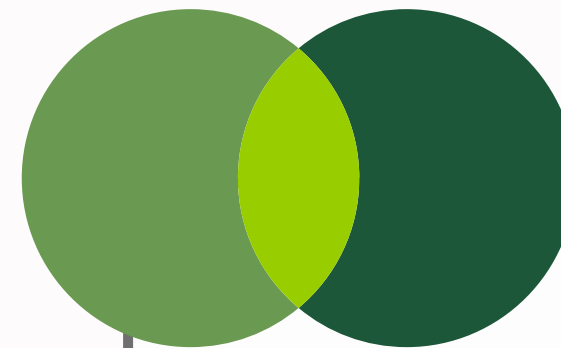


**Los estilos de liderazgo
según International
Institute for Management
Development (2017)**

- Liderazgo autoritario
- Liderazgo participativo
- Liderazgo delegativo
- Liderazgo transaccional
- Liderazgo transformacional



Vigencia



Globalidad



Diferenciabilidad

Estilo de liderazgo participativo

Arrraigado a la teoría democrática, la esencia de este es involucrar los miembros del equipo en la toma de decisiones y de este modo se sienten incluidos, comprometidos y motivados a contribuir (comunicación enfocada a involucramiento).

Estilo de liderazgo delegativo


También conocido como "laissez-faire", es un estilo que está enfocado a delegar iniciativas a los miembros del equipo. Se usa generalmente cuando el equipo es competente, toma responsabilidades y prefieren comprometerse en trabajo individual (delega funciones de acuerdo con los roles del proyecto de cada individuo).



Estilo de liderazgo autoritario

Permite al líder definir expectativas y resultados. Es una estrategia eficiente cuando el tiempo es un limitante y hay que sacrificar la creatividad por la eficiencia (seguimiento e instrucciones).

Estilo de liderazgo transaccional




Usa transacciones entre el líder y su equipo de trabajo. Estas pueden ser recompensas, penalidades u otros tipos de intercambios con el propósito de hacer el trabajo. El líder establece metas claras y el equipo sabe que van a ser recompensados en el momento de completarla (propone intercambios de acuerdo con el rendimiento).

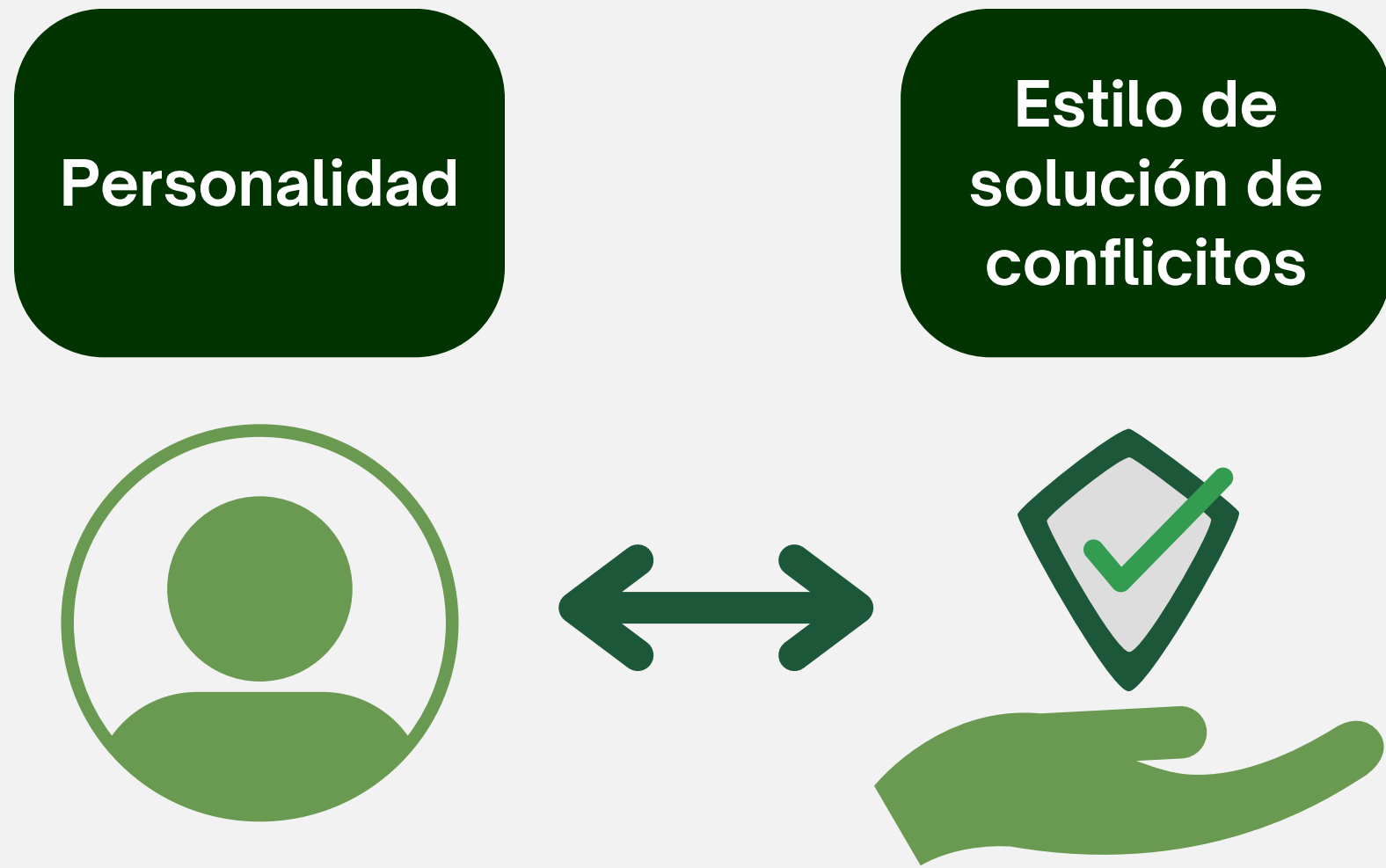


Estilo de liderazgo transformacional

Orientado a inspirar a su equipo de trabajo a través de la visión, motivar y empoderar para lograr conseguir los objetivos (transmite visión, motivación y empoderamiento y busca influir en la actitud de los individuos del proyecto por medio de la convicción) (IMD/2017)



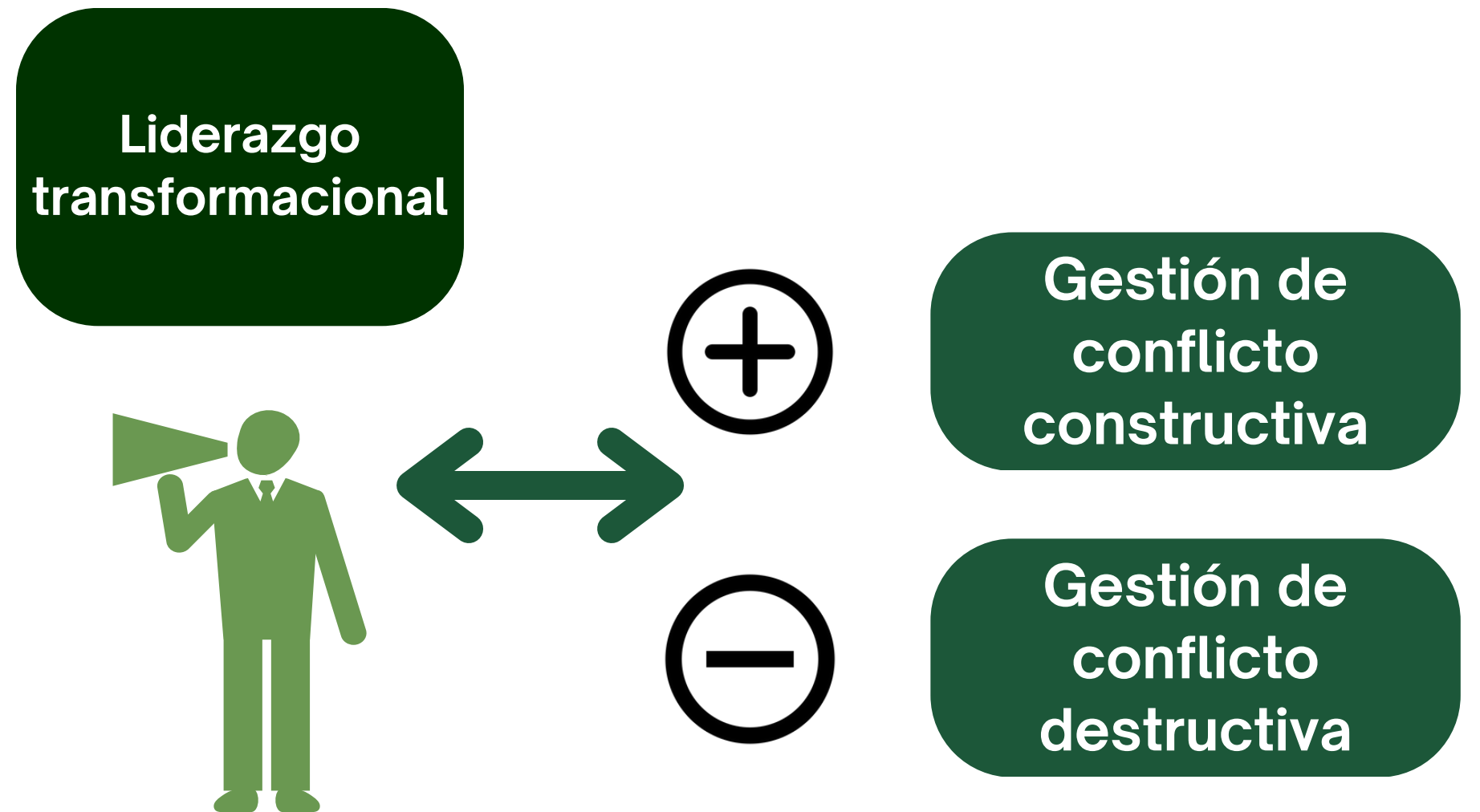
Cumplimiento objetivo 1



Kilmann & Thomas (1975)
Mills et al. (1985)
Marion (1995)

Marco conceptual
Liderazgo y conflictos

 **1**
FASE



Saeed et al. (2014)

Determinación de la muestra

Hallazgos	Conclusiones	Recomendaciones
<p>El gerente de proyectos es quien toma el rol de líder en los equipos de proyectos.</p>	<p>Los gerentes de proyectos en su rol de líder son los responsables de gestionar los conflictos en los proyectos.</p>	<p>La muestra que participe del estudio exploratorio debe estar conformada por gerentes de proyectos o individuos que desempeñen el rol, quienes cumplan los requisitos para aplicar a la certificación PMP.</p>
<p>El gerente de proyectos es un gestor del conflicto en el equipo del proyecto.</p>	<p>Un PM experto es aquel que cumple los requisitos para certificarse como PMP ante el PMI.</p>	
<p>Para certificarse como PMP, el PMI exige 3 años de experiencia relacionada con proyectos y 36 horas de educación en gerencia de proyectos.</p>		

Organización y análisis de los conflictos más recurrentes en la gerencia de proyectos

Hallazgos

Los conflictos presentados en la gerencia de proyectos se pueden **agrupar** según sus propias **características**.

Las **fuentes de conflicto** son las causas que dan origen al conflicto. Los **escenarios** donde se pueden desarrollar los conflictos son conocido como arenas de conflictos.

Es posible agrupar los conflictos según características en distintos tipos.

Malik et al (5), Rahim (11) y Verma (3) clasifican los tipos de conflictos

Anexo1- tabla1

Conclusiones

El estudio de los conflictos se agrupa en tipos, arenas o fuentes. La clasificación por medio de tipos de conflictos permite agrupar los **conflictos ya presentes en los proyectos**. A diferencia de la agrupación por fuentes y arenas, las cuales se enfocan en sus causas y en el ambiente donde se genera.

Existen diversas clasificaciones por tipo de conflicto. Cada una cuenta con una **fundamentación teórica particular**

Los criterios que diferencian estas clasificaciones son: **cantidad de tipos, vigencia y globalidad**

Recomendaciones

La investigación debe **agrupar** los conflictos por medio de los **tipos de conflictos** ya que se debe enfocar en la gestión de los **conflictos ya presentes** en el proyecto.

La investigación debe definir la clasificación de tipos de conflictos que usa

La clasificación de tipo de conflictos debe tener una **cantidad reducida de categorías** para tratar **mayor número de conflictos**. Así mismo, vincular resultados de investigación recientes que engloben las distintas clasificaciones



Definición combinación de estilos de liderazgo/Método de identificación estilos de liderazgo

Hallazgos

El **liderazgo situacional** plantea que, el líder tiene diferentes patrones de conducta frente a diversas situaciones.

Se puede evidenciar tres **etapas en los conflictos**:

- Intensificación o escalamiento
- Estancamiento
- Desescalada o descenso

Los estilos de liderazgo **son las actitudes** con las que los gerentes de proyectos deciden **influir** en sus empleados, **tomar decisiones**, **solucionar conflictos** e **impactar** en el clima organizacional.

Los **estilos de liderazgo** según International Institute for Management Development (5), Project Management Institute (6) y según Gutiérrez & Barbosa (3)

Anexo1- tabla 2

Conclusiones

El gerente de proyecto aplica distintos **estilos de liderazgo** en cada etapa del conflicto, considerando que cada una es una situación particular que debe gestionarse.

Existen diversas **clasificaciones de estilos** de liderazgo, cada una cuenta con una fundamentación teórica particular.

Los criterios que diferencian estas clasificaciones son:

- Vigencia
- Globalidad
- Diferenciabilidad de sus estilos

Recomendaciones

Las combinaciones de estilo de liderazgo involucran los estilos de liderazgo presentes en cada etapa del conflicto

Es posible deducir los estilos de liderazgo a través de las actitudes y decisiones tomadas por los gerentes de proyectos en cada etapa del conflicto.

La investigación debe definir la clasificación de estilos de liderazgo que se usa.

La investigación se fundamenta en resultados de investigaciones recientes sobre estilos de liderazgo que engloben las distintas clasificaciones y sus estilos deben ser suficientemente diferenciables

Definición de éxito de la solución de los conflictos

Hallazgos

El éxito del proyecto se determina como el éxito del producto en conjunto con el éxito de la gerencia del proyecto.

Cumplir por lo menos con la triple restricción permite llegar al éxito de la gerencia de proyectos.

La probabilidad de fracaso de los proyectos es proporcional a la magnitud del conflicto.

Conclusiones

El cumplimiento de la triple restricción aporta al éxito del proyecto.

El nivel de éxito de la solución del conflicto es proporcional al cumplimiento de la triple restricción.

Recomendaciones

Se recomienda considerar el éxito de la solución de un conflicto según su nivel de afectación a la triple restricción, lo cual permite determinar parte del éxito del proyecto.



Parámetros y decisión del uso de la herramienta QCA

Hallazgos

La herramienta QCA permite el análisis cualitativo a través del análisis de configuración causal entre variables de entrada y una variable de salida.

Los resultados del QCA corresponden a combinaciones de las variables de entrada, las cuales determinan una causalidad sobre la variable de salida.

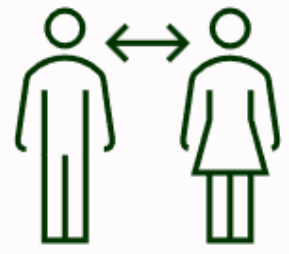
Conclusiones

El QCA es una herramienta que permite determinar la causalidad entre combinaciones de estilos de liderazgo y la solución de los conflictos.

Recomendaciones

Se recomienda que las variables de entrada del QCA sean estilos de liderazgo y la variable de salida sea el éxito en la solución de los conflictos.

Se recomienda el uso de la herramienta QCA para determinar las combinaciones de estilos de liderazgo que más favorecen a la solución de los conflictos más recurrentes en la gerencia de proyectos.




2 FASE

Conflictos más recurrentes en gerencia de proyectos



3 FASE

Estilos de liderazgo de los gerentes de proyectos



Hallazgos, conclusiones y recomendaciones de FASE 1



Definición de muestra



Aplicación entrevista



Elaboración entrevista semiestructurada

Verificación de la muestra

Definición de la muestra

2-3
FASE



Población

Gerentes de proyectos o personas que se desempeñan en el rol

→ población blanca →



Muestra

- Experiencia y educación, los requisitos establecidos por el PM
- Laborando en proyectos tradicionales

FORMACIÓN

¿Qué tipo de formación en gerencia de proyectos tiene?

EXPERIENCIA

¿Cuántos años de experiencia tiene gerenciando proyectos?



**Elaboración
entrevista
semiestructurada**

Preguntas abiertas y cerradas, aporta flexibilidad a la entrevista

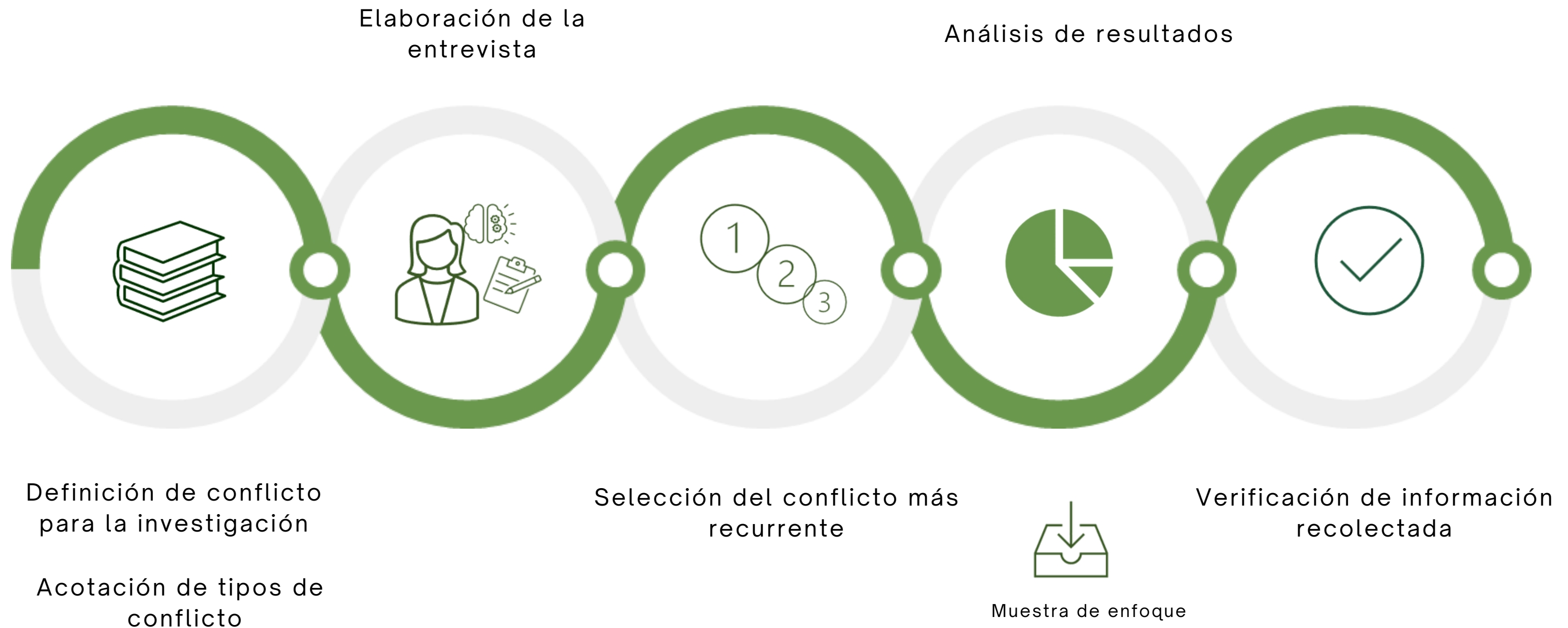
9 preguntas

Perfilamiento de la muestra de expertos

Tipo de conflicto más recurrente

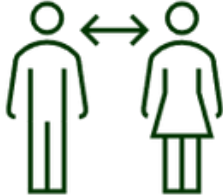
Conflictos presentados

Solución al conflicto

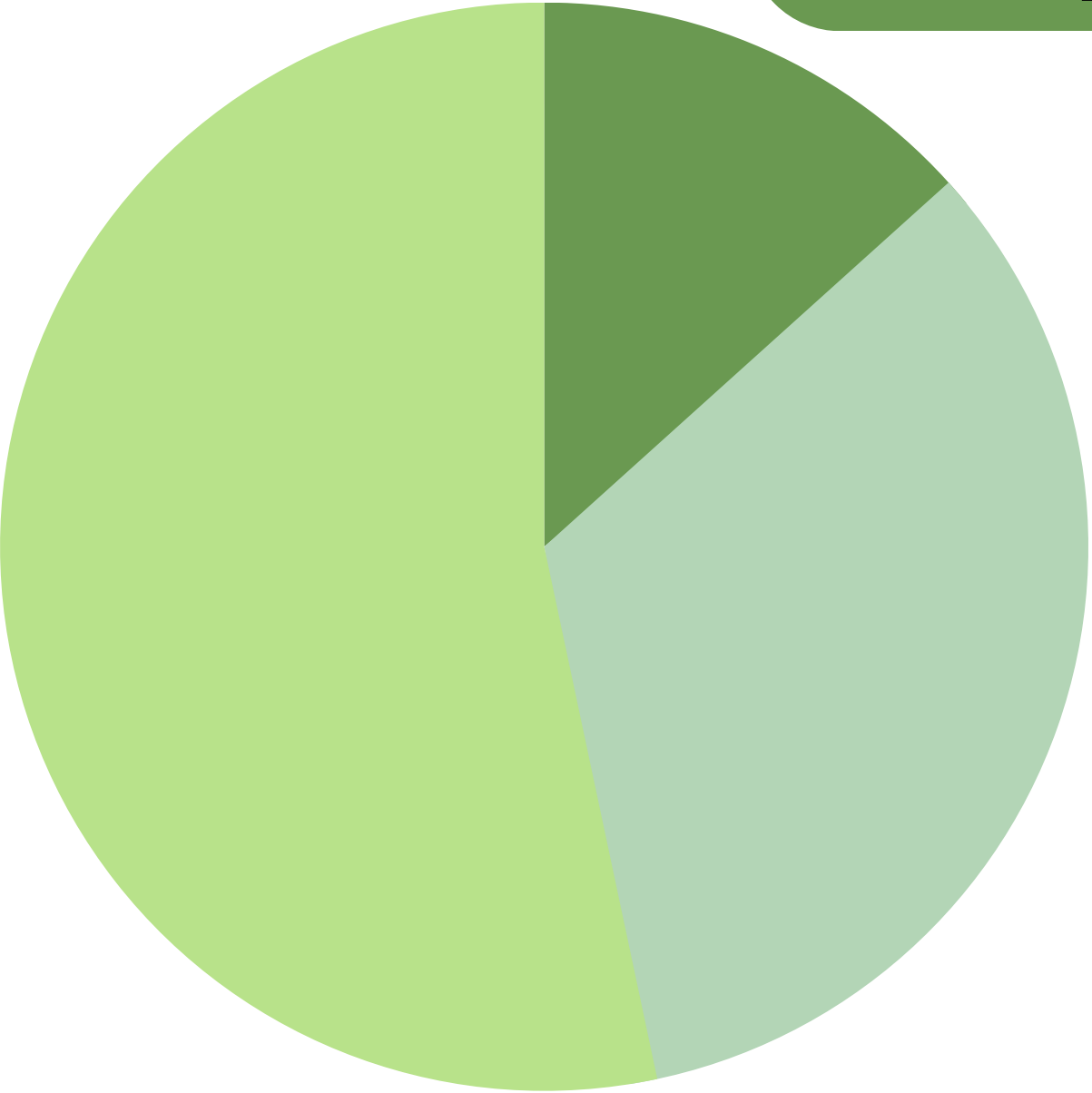


Cumplimiento objetivo 2

Resultados
Conflicto más recurrente



2
FASE



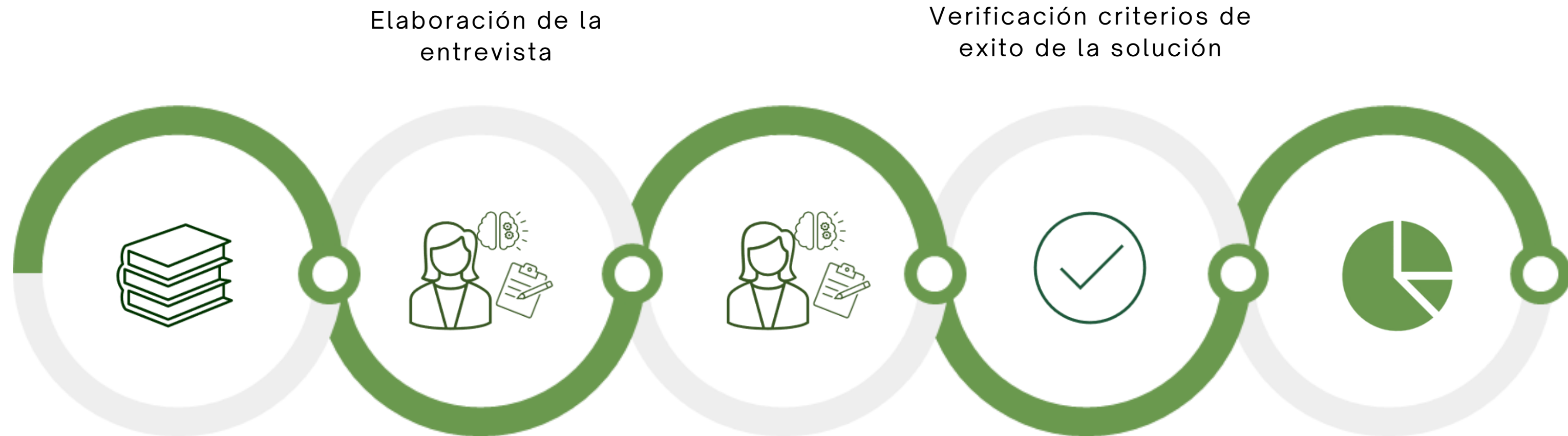
Orientado a procesos
53.3%

Orientado a relaciones
13.3%

Orientado a tareas
33.3%

Matriz de Verificación de los Conflictos

Código Conflicto	Procedimiento de cumplimiento de las tareas	Designación y delegación de responsabilidades
E3-1	Discusión sobre dependencias entre actividades civiles y de montaje de gabinetes.	Inconformidad respecto a la capacitación de los miembros encargados del montaje de gabinetes.
E3-2	Desacuerdo con la gerencia respecto a la duración de los cortes de obra ya que se determina un cronograma poco realista teniendo en cuenta las condiciones de la obra.	N/A



Acotación de tipos de estilos de liderazgo

Identificación de tipos de liderazgo

Análisis de resultados



Muestra de enfoque
FASE 2

Cumplimiento objetivo 3

Estilos de Liderazgo

A manera de ejemplo, se muestra el resultado del gerente identificado con el código E3

Código PM	Código Conflicto	Delegativo	Autoritario	Participativo	Transaccional	Transformacional
E3	E3-1	0	1	1	0	0
E3	E3-2	0	0	0	0	1

Entradas

Resultado de solución exitosa de conflictos

Código PM	Código Conflicto	Tiempo	Alcance	Costo	Observaciones	Solución exitosa
E3	E3-1	1	0	1	Contratar personal y horas extras	No
E3	E3-2	0	0	0	NA	Sí

Éxito de la solución

Salida



4 FASE

Análisis cualitativo comparativo (QCA)



Muestra de enfoque



Construcción de tabla
verdad:

- Estilos de liderazgo
por conflicto
- Éxito de la solución
del conflicto



Aplicación del QCA

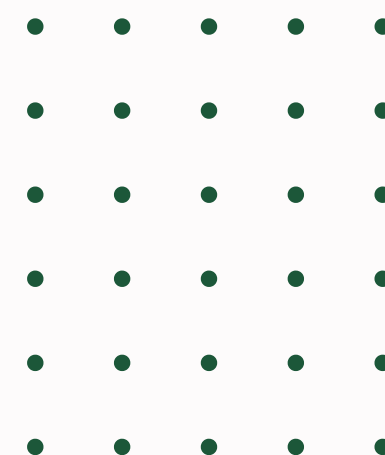


Permite realizar un análisis de configuración causal entre variables de entrada y salida, apoyándose de comparaciones de pequeños números de casos. Los resultados son combinaciones de variables de entrada que presentan una causalidad sobre la variable de salida. Ragin (2009)

Consistencia Si la variable consecuencia es explicada por las variable causales > 0.75

Cobertura Relación variable causales con variables consecuencia La mayor es la más favorable

Fuente: Figueroa et al. (2020)



Insumo para la aplicación del QCA

Tabla de verdad

		Entrada					Salida
Código PM	Código Conflicto	Delegativo	Autoritario	Participativo	Transaccional	Transformacional	Solución exitosa del conflicto
E3	E3-1	0	1	1	0	0	NO
E3	E3-2	0	0	0	0	1	SÍ

A forma de ejemplo, se muestra el resultado del gerente identificado con el código E3

Cumplimiento objetivo 4

Resultado del uso del metodo QCA

Las tres configuraciones explican el 100% de los casos con una consistencia del 100%, dando validez plena a la información procesada por el QCA

Combinación	Delegativo	Autoritario	Participativo	Transaccional	Transformacional	Cobertura	Consistencia
1	X		X	X	✓	0.5	1
2	✓	X	✓	X	X	0.25	1
3	X	X	✓	✓	X	0.25	1

Donde X representa el estilo ausente, ✓ representa el estilo presente y el espacio vacio representa indiferencia

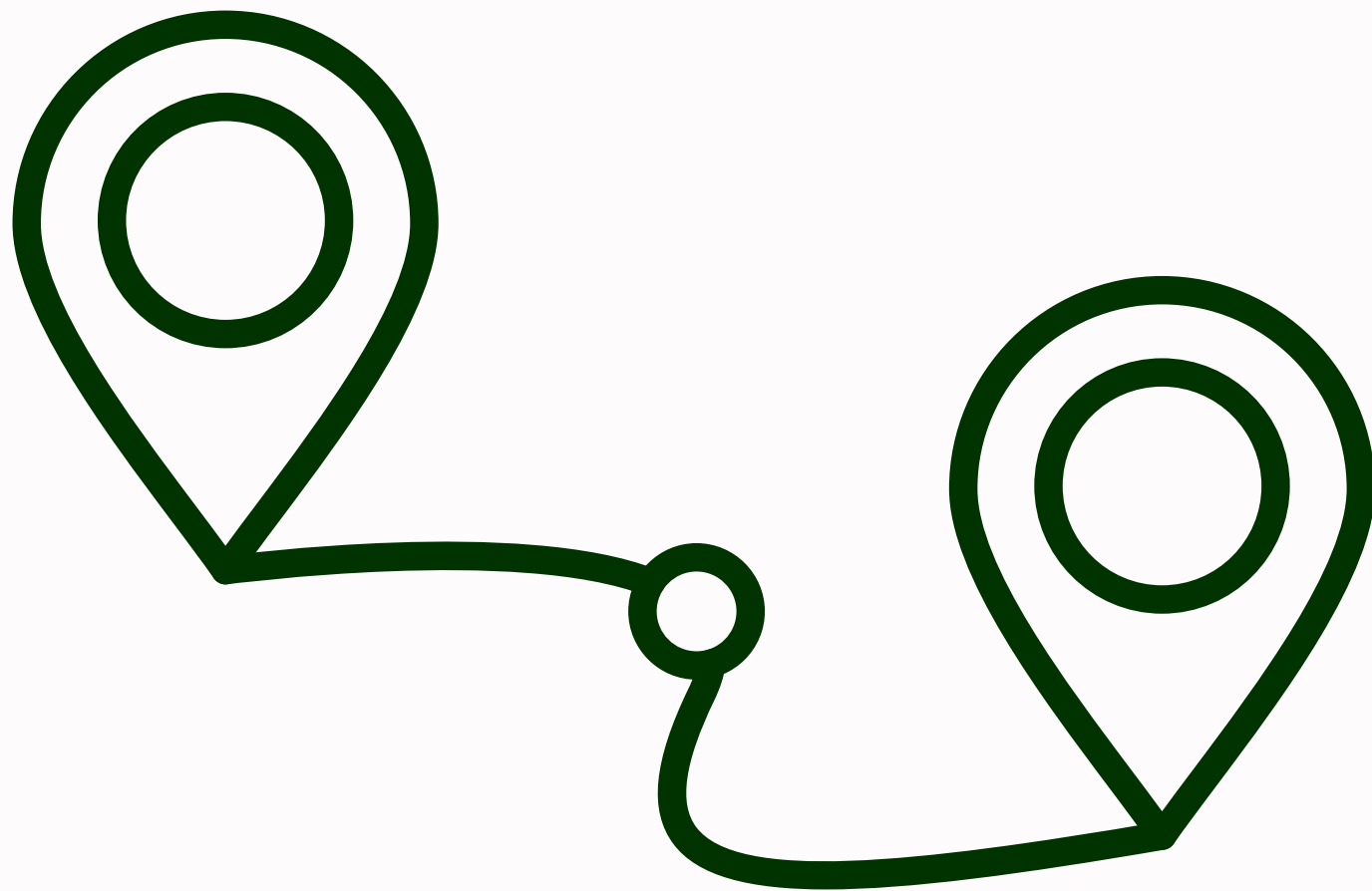


03

Resultados

- **Conclusiones**
- **Recomendaciones**

Conclusiones más relevantes de la investigación



Los estilos de liderazgo usados en la gestión de conflictos dependen de la etapa en la que se encuentre este. De esta forma, una combinación de estilos de liderazgo resulta ser todos los estilos de liderazgo involucrados en el proceso de solución del conflicto

Conclusiones más relevantes de la investigación



El tipo de conflicto más recurrente en la gerencia de proyectos es el orientado a procesos

Tipo de conflicto orientado a procesos

Desacuerdos entre los miembros de un proyecto con respecto al procedimiento o procesos involucrados en el proyecto.

Conclusiones más relevantes de la investigación



El concepto de tipo de conflicto es comúnmente malinterpretado con el concepto de fuente del conflicto. Esto se refleja en el hecho de que el 75,33% de la población muestral mencionó otros tipos de conflictos que no estaban incluidos en la clasificación original

Conclusiones más relevantes de la investigación

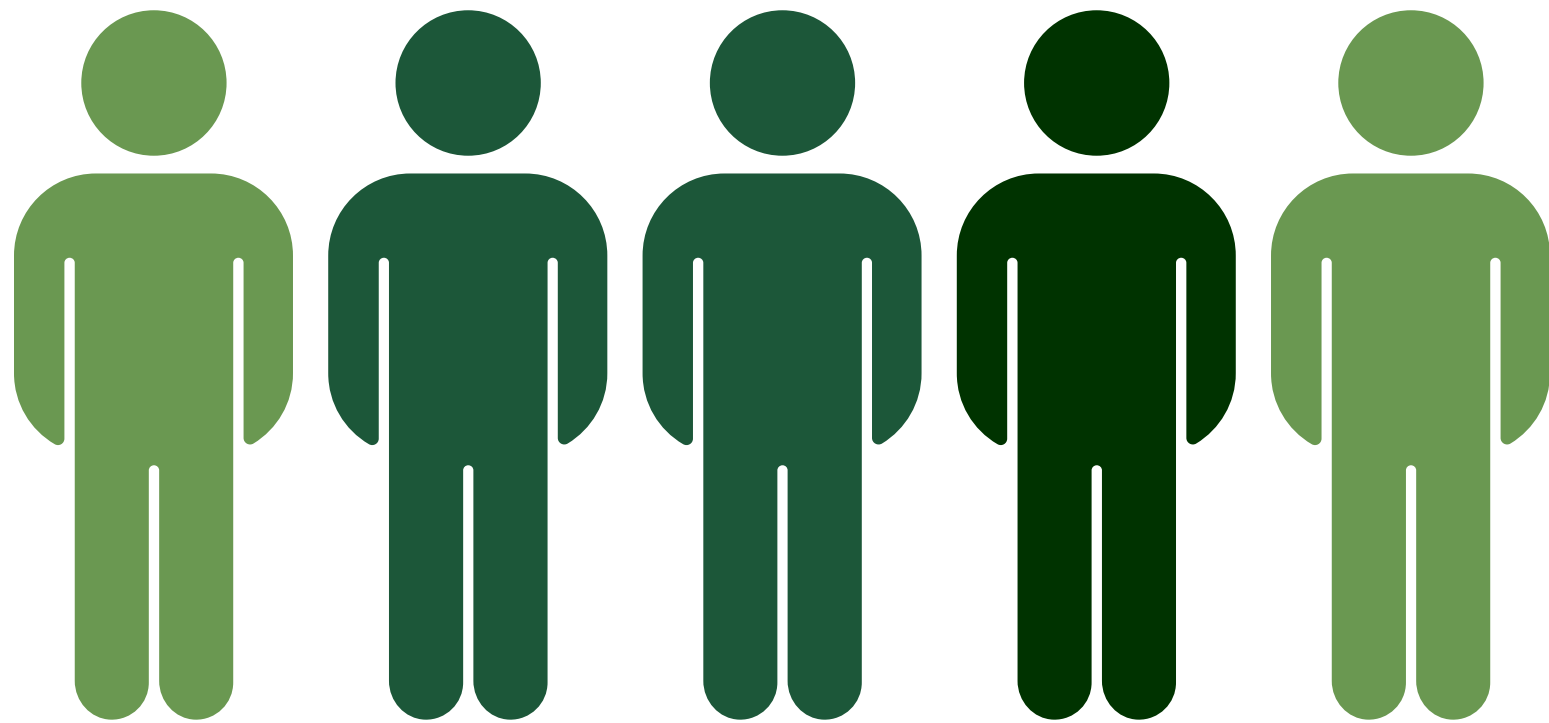


El estilo de liderazgo transformacional resulta ser el más efectivo para resolver conflictos orientado a procesos por encima de cualquier combinación u estilo de liderazgo. De esta forma, se llega a concluir que no es necesario utilizar una combinación de estilos de liderazgo para favorecer el manejo de conflictos orientado a procesos

Estilo de liderazgo transformacional

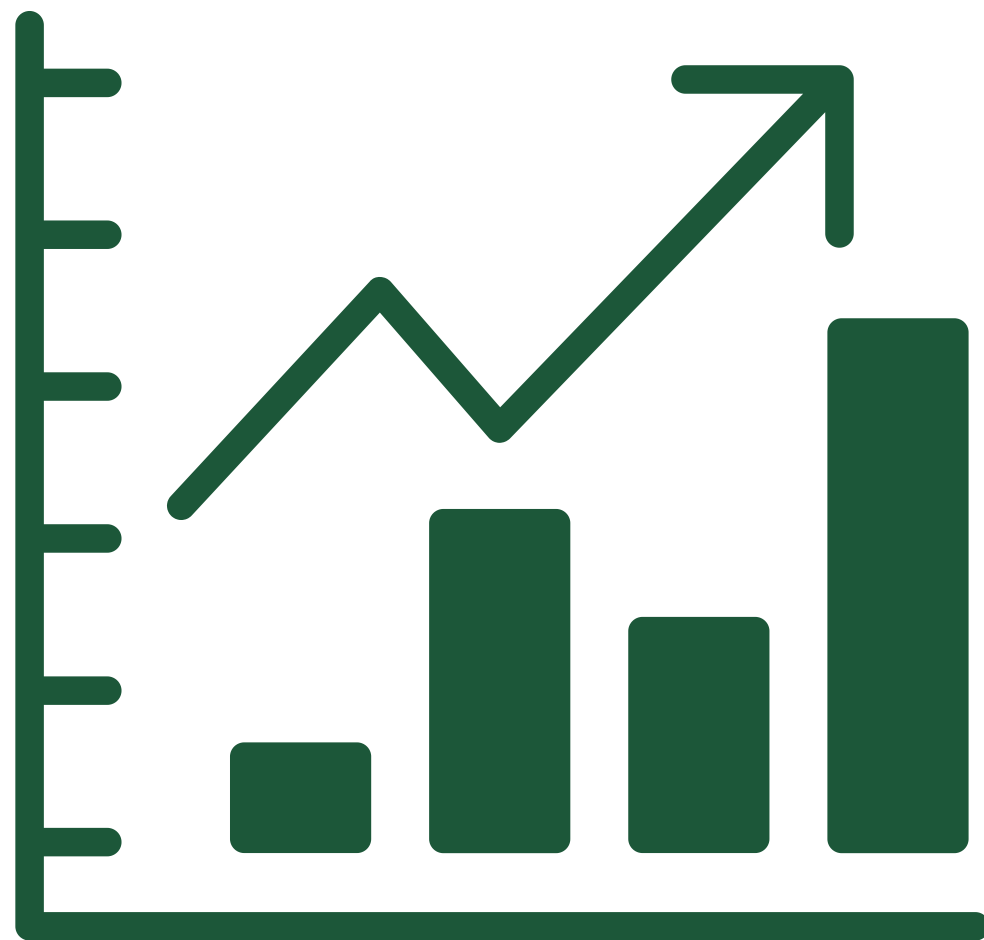
Orientado a [inspirar](#) a su equipo de trabajo a través de la [visión](#), [motivar y empoderar](#) para lograr conseguir los objetivos (transmite visión, motivación y empoderamiento y busca influir en la actitud de los individuos del proyecto por medio de la convicción) (IMD/2017)

Recomendaciones para trabajos futuros



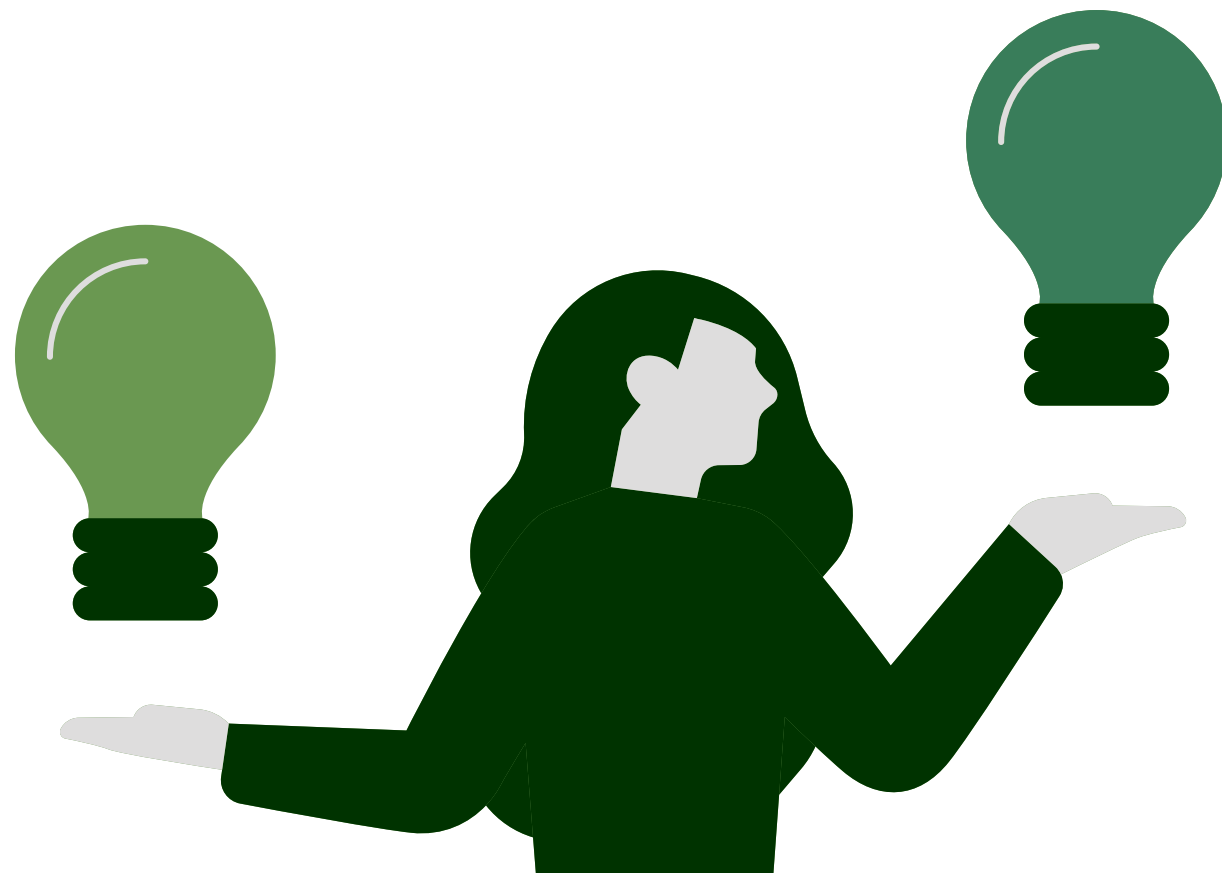
Aumentar la participación de líderes de diferentes sectores económicos para que los resultados no sean sectorizados por su ausencia o enfocar el estudio a un sector en particular

Recomendaciones para trabajos futuros



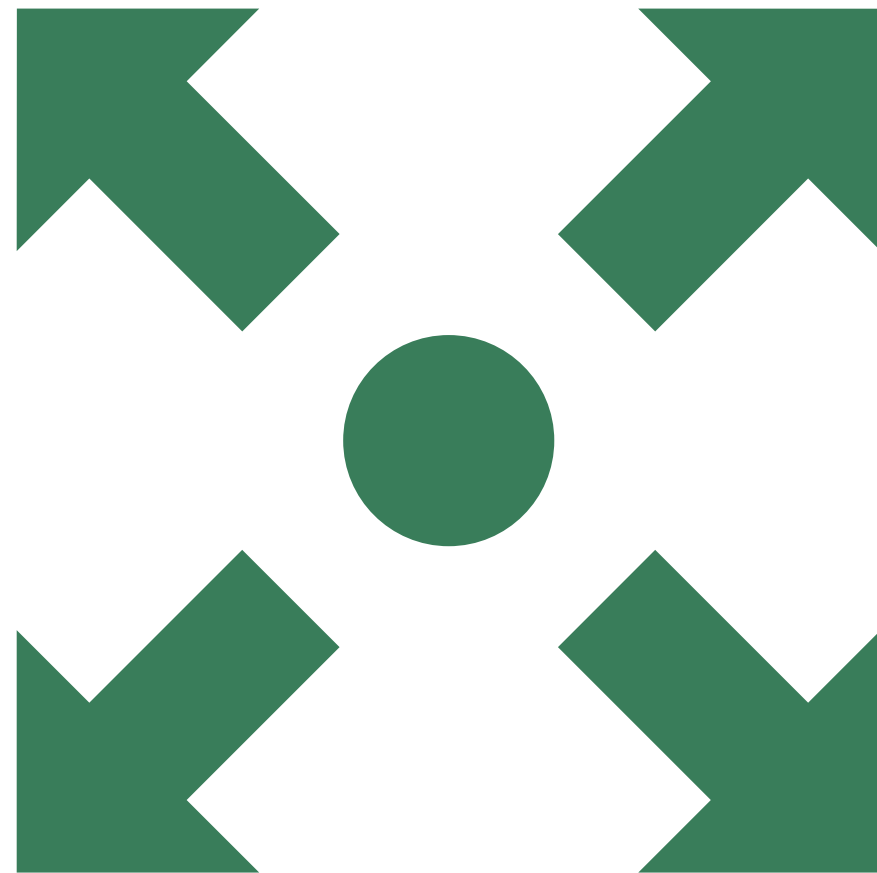
Para futuras investigaciones incluir en el análisis todos los conflictos mencionados por la muestra para posteriormente seleccionar

Recomendaciones para trabajos futuros



Realizar una clara definición de la diferencia entre el concepto de tipo de conflicto y fuente del conflicto para evitar la confusión y posible sesgo en las respuestas dadas por los participantes.

Recomendaciones para trabajos futuros



El alcance de la investigación puede ser ampliada con la implementación de instrumentos o técnicas de medición del tipo de liderazgo, el cual no únicamente analice el liderazgo utilizado en la resolución de conflictos sino también el predominante en el líder.

Recomendaciones para trabajos futuros



Ampliar la muestra de expertos en la gerencia de proyectos, líderes de proyectos, personas que se desempeñan como gerentes sin tener un título y/o mayor experiencia, con el fin de generar un grado mayor de confiabilidad en las respuestas obtenidas que fueron el insumo para el QCA y la obtención de resultados



04

Gerencia del proyecto

- Inicio
- Seguimiento y Control
- Cierre

Alineación estratégica

Para aportar en el nivel de crecimiento del éxito de los proyectos, se tiene una oportunidad en la identificación de las combinaciones de estilos de liderazgo que favorecen el manejo de los conflictos más recurrentes en gerencia de proyectos y este es el objeto de estudio del presente proyecto

Autorización formal para emprender

Con el propósito de dar adecuado cumplimiento a los aspectos mencionados, se autoriza emprender inmediatamente el proyecto

Duración Estimada
13 Meses

del 1/02/2022 al 31/03/2023

Presupuesto estimado
\$63'272.850.

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

Los conflictos tienen incidencia directa en el éxito de los proyectos y ésta resulta ser una relación inversa, es decir, conforme crecen los conflictos se reducen las probabilidades de éxito. Además, “los conflictos aumentan en los proyectos sobre recursos, deberes, tareas, horas de trabajo, incentivos, etc., y es responsabilidad del gerente del proyecto resolver los conflictos sin ningún retraso de tiempo para prevenir el fracaso del proyecto. En los últimos años se ha logrado establecer que existe influencia del liderazgo en la gestión de conflictos. Se logró deducir por tanto que, para aportar en el nivel de crecimiento del éxito de los proyectos, se tiene una oportunidad en la identificación de las combinaciones de estilos de liderazgo que favorecen el manejo de los conflictos más recurrentes en gerencia de proyectos y este es el objeto de estudio del presente proyecto. El resultado de esto será generar conocimiento para que los gerentes de proyecto tengan presente la combinación de estilos de liderazgo más apropiada para hacer frente a los conflictos más recurrentes en los proyectos.

Con el propósito de dar adecuado cumplimiento a los aspectos mencionados, se autoriza emprender inmediatamente el proyecto denominado “identificación de las combinaciones de estilos de liderazgo que favorecen el manejo de los conflictos más recurrentes en gerencia de proyectos y este es el objeto de estudio del presente proyecto”

El presente proyecto será patrocinado por la ingeniera María Teresa Vega y se designa a la Ing. Andrea Valentina Alegüe Olivares para su dirección, a quien formalmente se le confiere plena autoridad para organizarlo, asignar los recursos internos que se requiera, contratar los recursos externos necesarios, establecer el cronograma, cumplir con el presupuesto, realizar el seguimiento y tomar medidas correctivas que se precisen para el exitoso desarrollo del proyecto. Como parte del equipo gerencial se eligen a los ingenieros Luis Miguel García y Carlos Fernando Barceló.

Se considerará exitoso el proyecto en la medida en que se llegue a un resultado concluyente acerca de la identificación de las combinaciones de estilos de liderazgo que favorezcan más el manejo de conflictos más recurrentes en gerencia de proyectos, que la información construida en el trabajo sea de utilidad para la gestión de conflictos en proyectos, que el trabajo de grado sea presentado y aprobado el 31 de marzo de 2023 y no supere el presupuesto asignado de \$63'272.850.

maria teresa vega v.

María Teresa Vega
Patrocinadora del proyecto



Valentina Aleüe
Gerente del proyecto

26/06/2022

Incidentes (riesgos no identificado):
Inexistencia de documentación de seguimiento previo a la fecha

Oportunidad identificada:
Mejoramiento del seguimiento y control del proyecto



Luis García
Gerente del proyecto

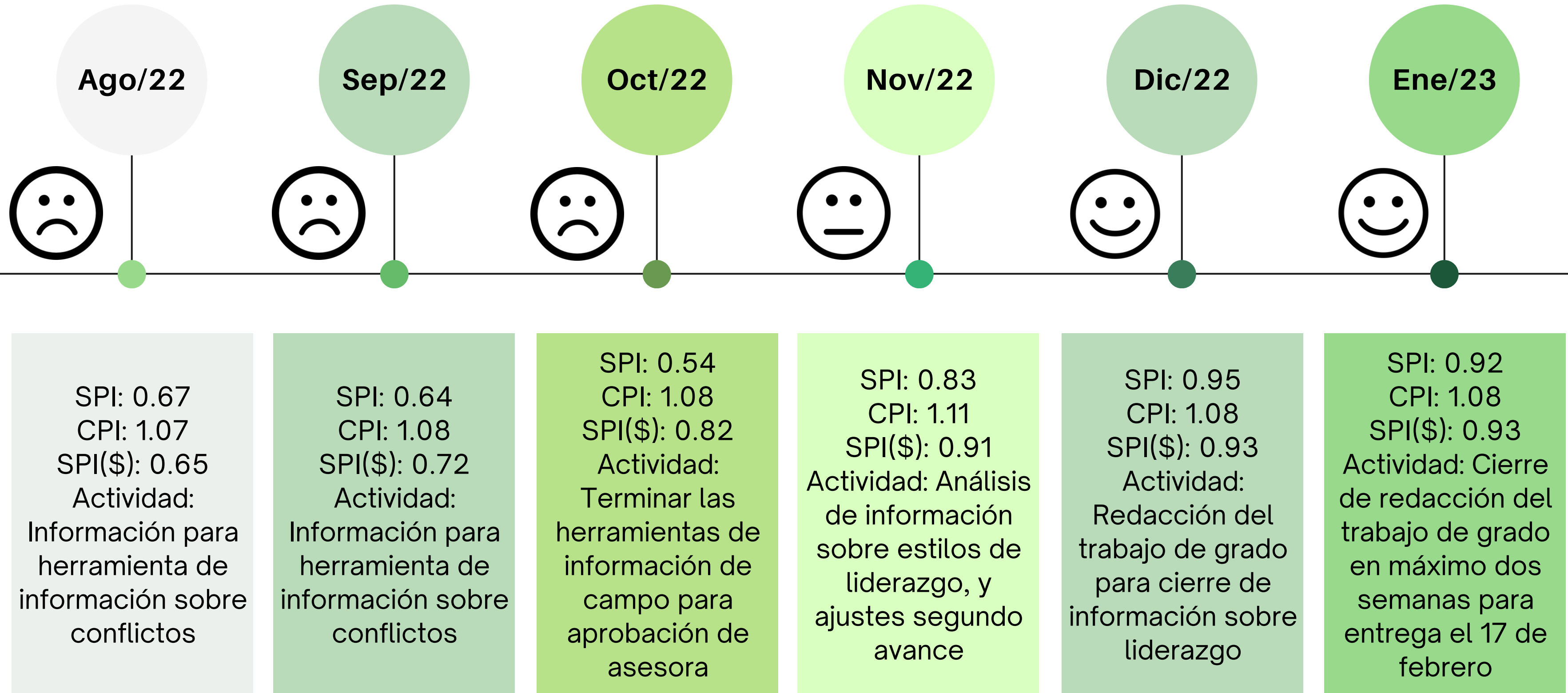
id	Modo de tarea	IDT	Nombre de tarea	Duración	Trabajo	Costo
0		0	Identificación de las combinaciones de estilos de liderazgo que favorecen el manejo de conflictos más recurrentes en gerencia de proyectos	243.33 días	7,465.13 horas	\$ 63,272,850.00
1		1	GERENCIA DEL PROYECTO	301.22 días	2,710.98 horas	\$ 20,332,350.00
2		2	DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	304 días	4,754.15 horas	\$ 42,940,500.00
3		2.1	Marco teórico	60 días	2,106 horas	\$ 17,010,000.00
4		2.1.1	Búsqueda de Antecedentes	20 días	135 horas	\$ 1,215,000.00
5		2.1.2	Definición de Conceptos Clave	20 días	135 horas	\$ 1,215,000.00
6		2.1.3	Estructuración del Estado del Arte	20 días	135 horas	\$ 1,215,000.00
7		2.2	Factores de tipos de conflictos	89.33 días	652.85 horas	\$ 5,673,750.00
8		2.2.1	Recopilación de conflictos según expertos	49.44 días	232.1 horas	\$ 1,887,000.00
9		2.2.2	Clasificación de conflictos por factores tipo	31.44 días	212.25 horas	\$ 1,910,250.00
10		2.2.3	Selección de tipos de conflictos más recurrentes	30.89 días	208.5 horas	\$ 1,876,500.00
11		2.3	Información en Campo	78 días	631.8 horas	\$ 6,318,000.00
12		2.3.1	Definición de población de muestra	13 días	105.3 horas	\$ 1,053,000.00
13		2.3.2	Diseño de instrumento de medición liderazgo y conflictos	20 días	162 horas	\$ 1,620,000.00
14		2.3.3	Aplicación del instrumento de medición liderazgo y conflictos	45 días	364.5 horas	\$ 3,645,000.00
15		2.4	DOCUMENTOS FINALES	296.56 días	1,147.5 horas	\$ 12,318,750.00
16		2.4.1	Anexos	80 días	675 horas	\$ 6,750,000.00
17		2.4.1.1	Anexo A	10 días	67.5 horas	\$ 675,000.00
18		2.4.1.2	Anexo B	20 días	135 horas	\$ 1,350,000.00
19		2.4.1.3	Anexo C	70 días	472.5 horas	\$ 4,725,000.00
20		2.4.2	Entregables académicos	30 días	229.5 horas	\$ 2,227,500.00
21		2.4.2.1	Informe de trabajo de grado	15 días	114.75 horas	\$ 1,113,750.00
22		2.4.2.2	Libro de gerencia	15 días	114.75 horas	\$ 1,113,750.00
23		2.4.3	Matriz de combinación de estilos de liderazgo vs conflictos	15 días	243 horas	\$ 3,341,250.00
24		2.5	SUSTENTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO	8 días	216 horas	\$ 1,620,000.00

14/08/2022

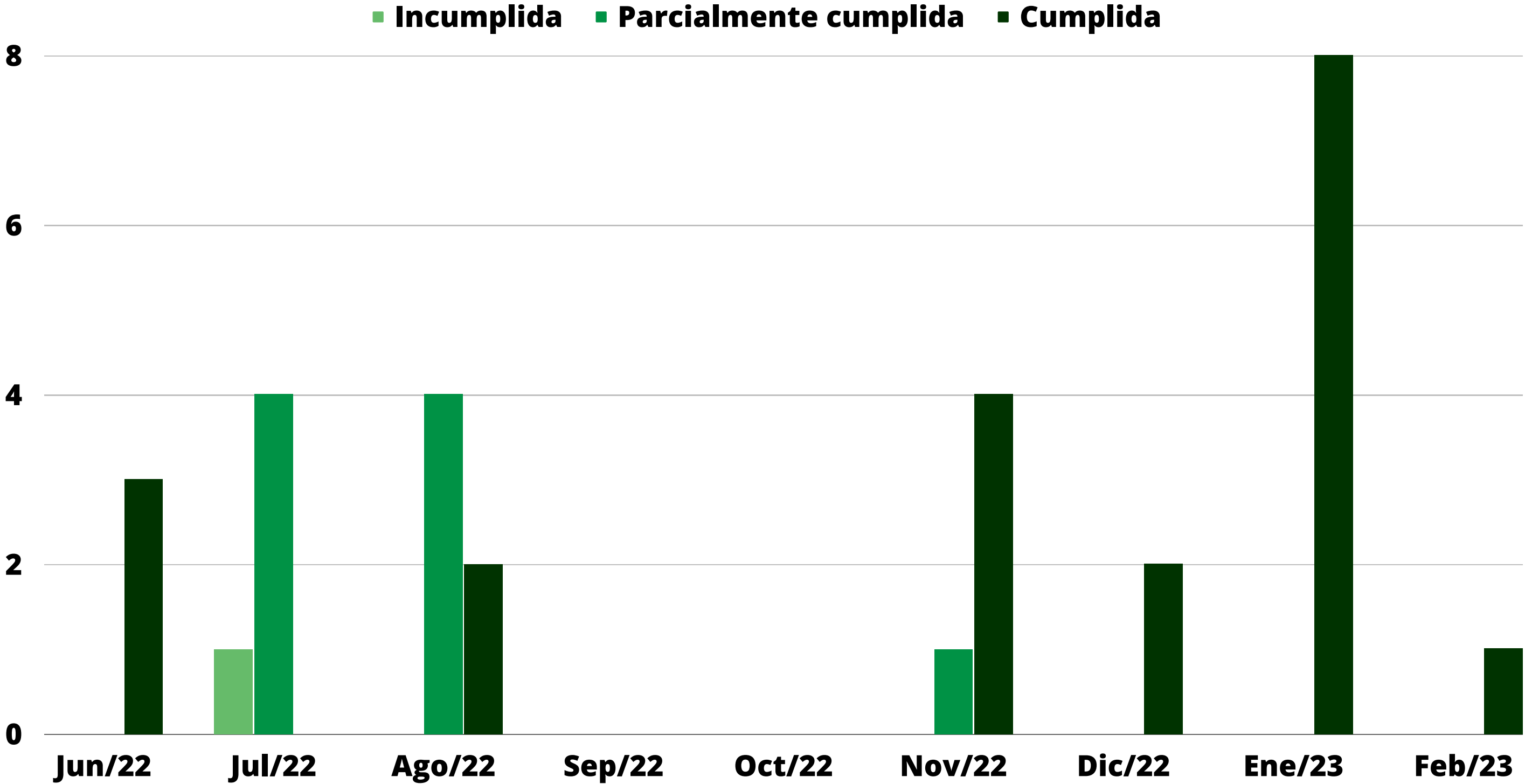
Riesgos materializados:
Imprecisión en la planificación del cronograma

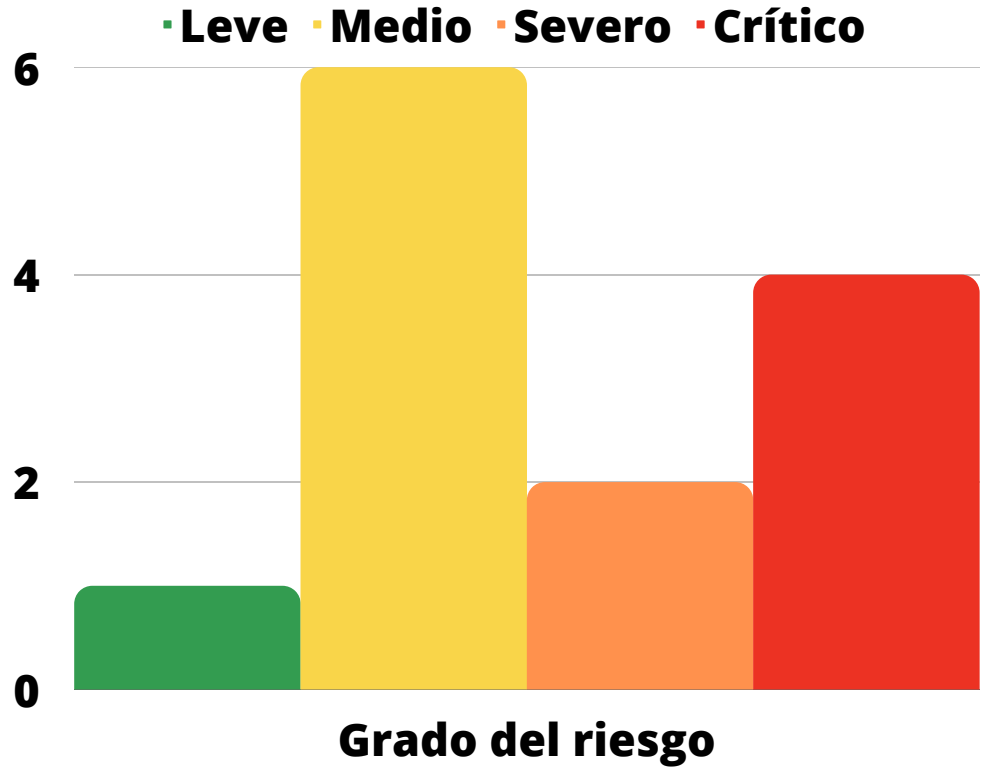
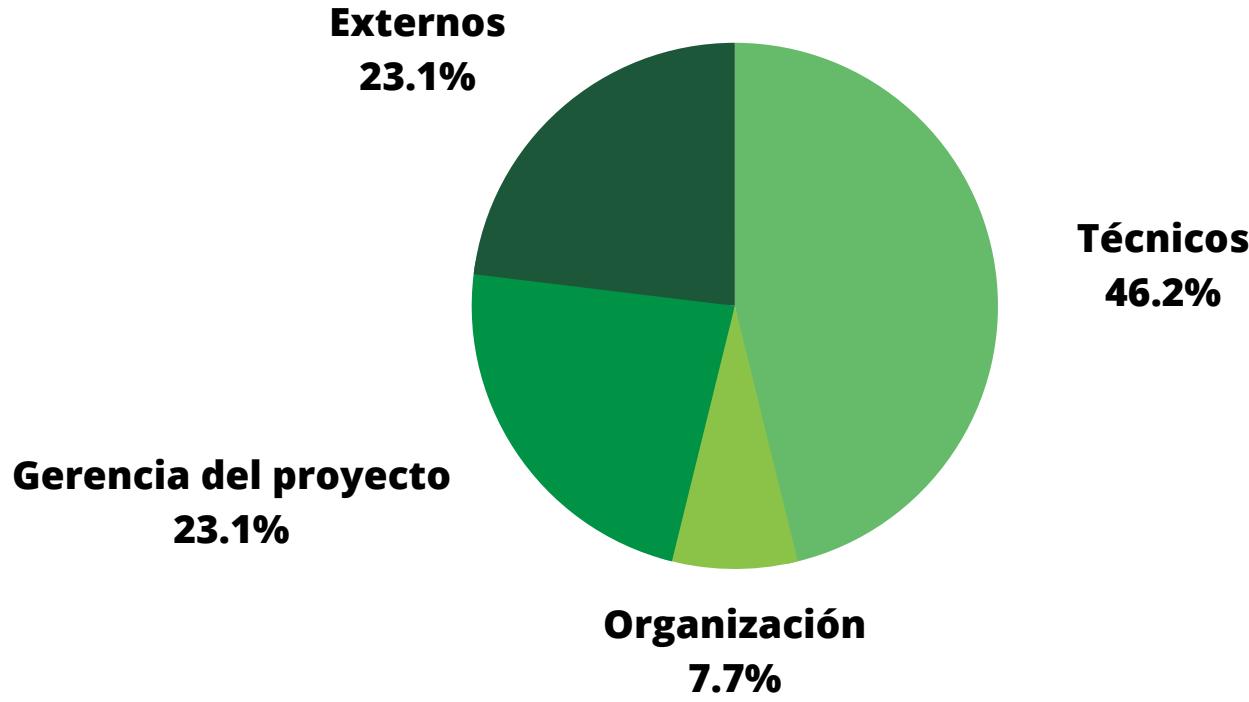
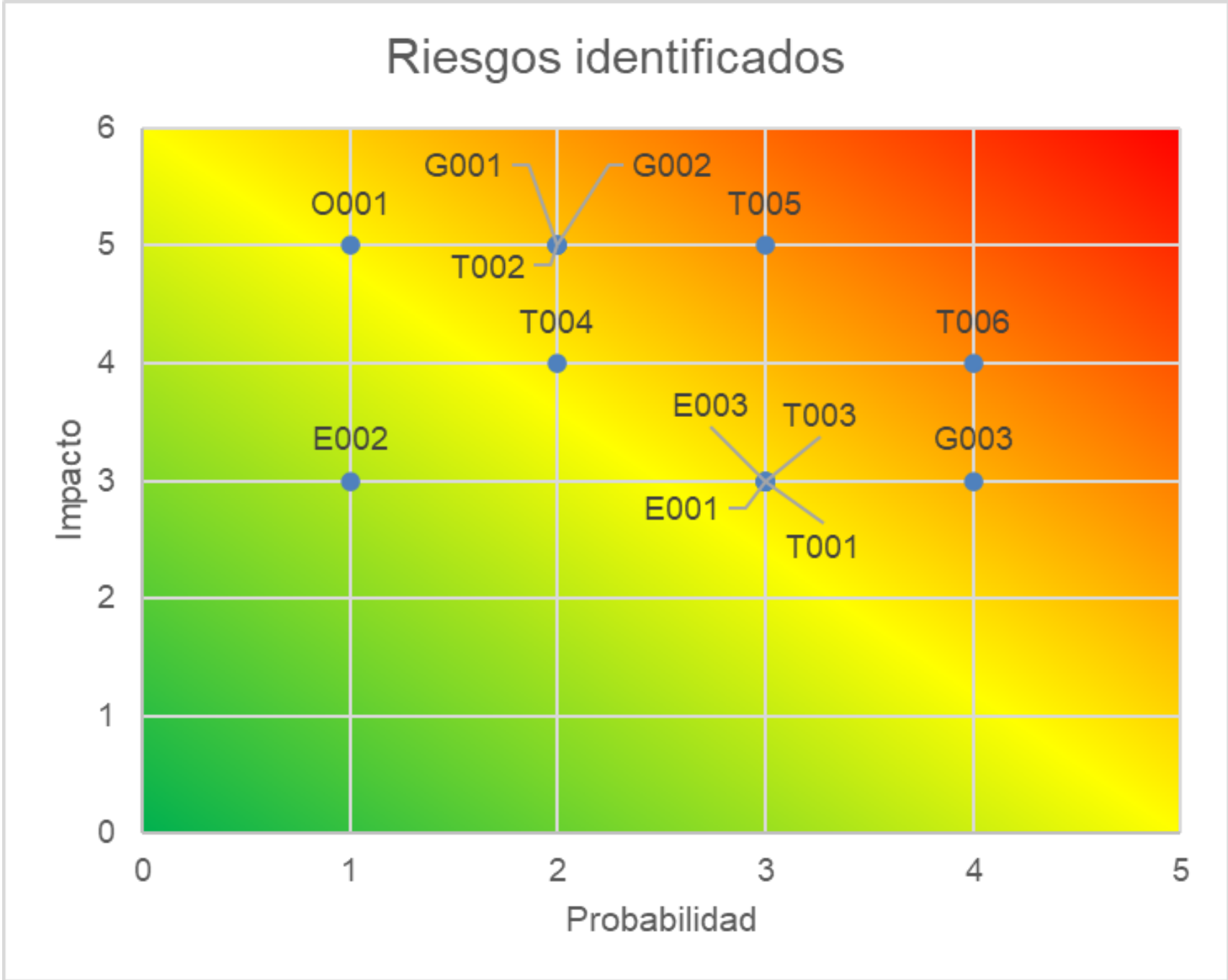
Oportunidad identificada:
Mejoramiento de los índices de cronograma y alcance

id	Nombre de tarea	Tipo	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb
0	Identificación de las combinaciones de estilos de liderazgo que favorecen el manejo de conflictos más recurrentes en gerencia de proyectos	Duración fija														
1	GERENCIA DEL PROYECTO	Duración fija														
2	DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	Duración fija														
3	Inicio de la investigación	Duración fija	1/02													
4	Marco conceptual	Duración fija														
5	Búsqueda de antecedentes	Trabajo fijo														
6	Definición de conceptos clave	Trabajo fijo														
7	Estructuración del estado del arte	Trabajo fijo														
8	Entrega avance marco conceptual	Duración fija														
9	Factores de tipos de conflictos	Duración fija														
10	Recopilación de conflictos según expertos	Trabajo fijo														
11	Clasificación de conflictos por factores tipo	Trabajo fijo														
12	Selección de tipos de conflictos más recurrentes	Duración fija														
13	Entrega avance factores tipo de conflictos	Duración fija														
14	Información en Campo	Duración fija														
15	Definición de población de muestra	Duración fija														
16	Diseño de instrumento de medición liderazgo y conflictos	Duración fija														
17	Aplicación del instrumento de medición liderazgo y conflictos	Duración fija														
18	Entrega avance información en campo	Duración fija														
19	DOCUMENTOS FINALES	Duración fija														
20	Anexos	Duración fija														
21	Anexo A	Duración fija														
22	Anexo B	Duración fija														



Cumplimiento de actividades





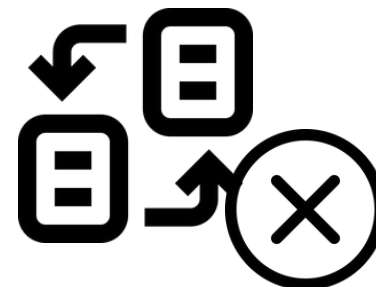
¿Que pasó?

¿Que lo causó?

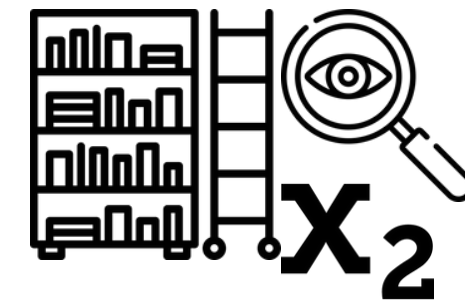
¿Cuáles son las consecuencias?



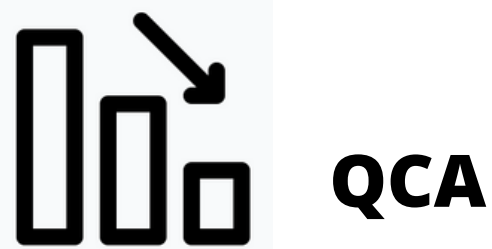
Pérdida de referencias en el documento



Deficiente respaldo de información



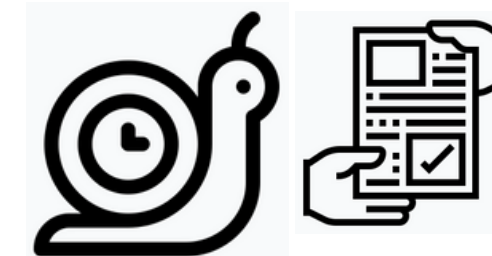
Reproceso en etapa de marco conceptual



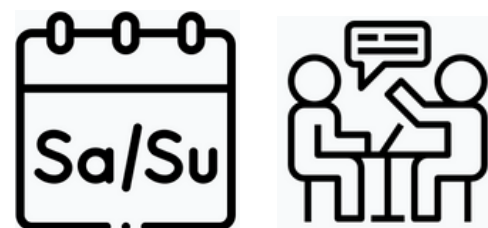
Lento aprendizaje sobre QCA



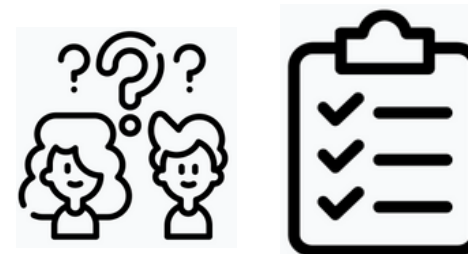
Desconocimiento de fuentes bibliográficas y expertos



Entregas tardías de documentación




Muestra y entrevistas recolectados en poco tiempo



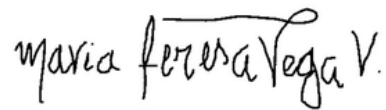
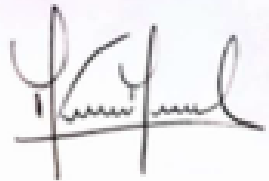


Baja efectividad en la búsqueda de gerentes de proyectos



Desgaste en equipo por horas extras y estrés

	FORMATO PARA CIERRE DEL PROYECTO	
	PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DOCUMENTAL	Versión 1.0
	PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE LA INFORMACIÓN DOCUMENTADA	Formato LA01 Página 1 de 3

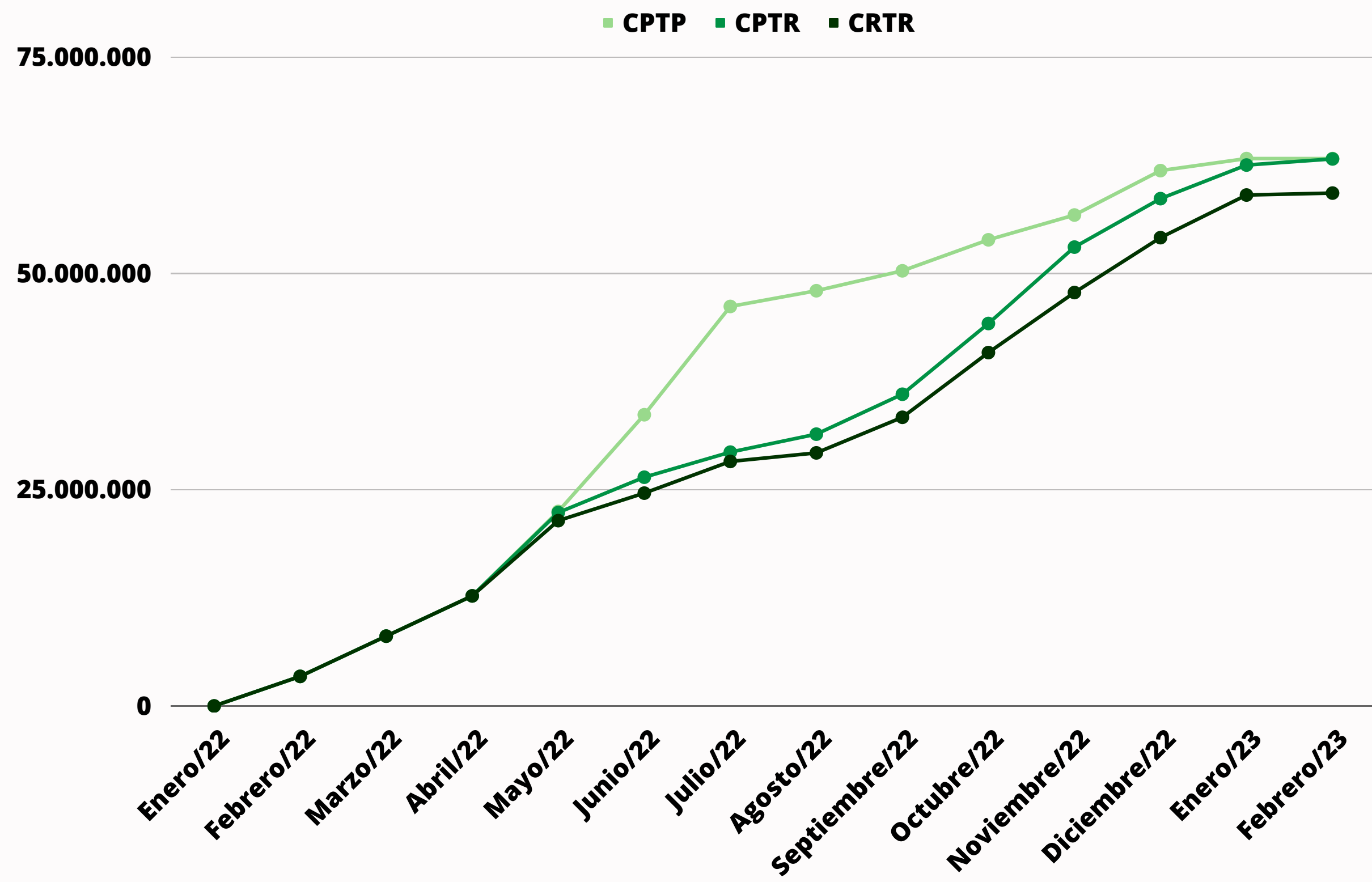
Lugar de reunión: Virtual (MS Teams)		
Fecha: 17/02/2023	Hora de inicio: 9:30 p.m.	Hora de fin: 12:00 p.m.

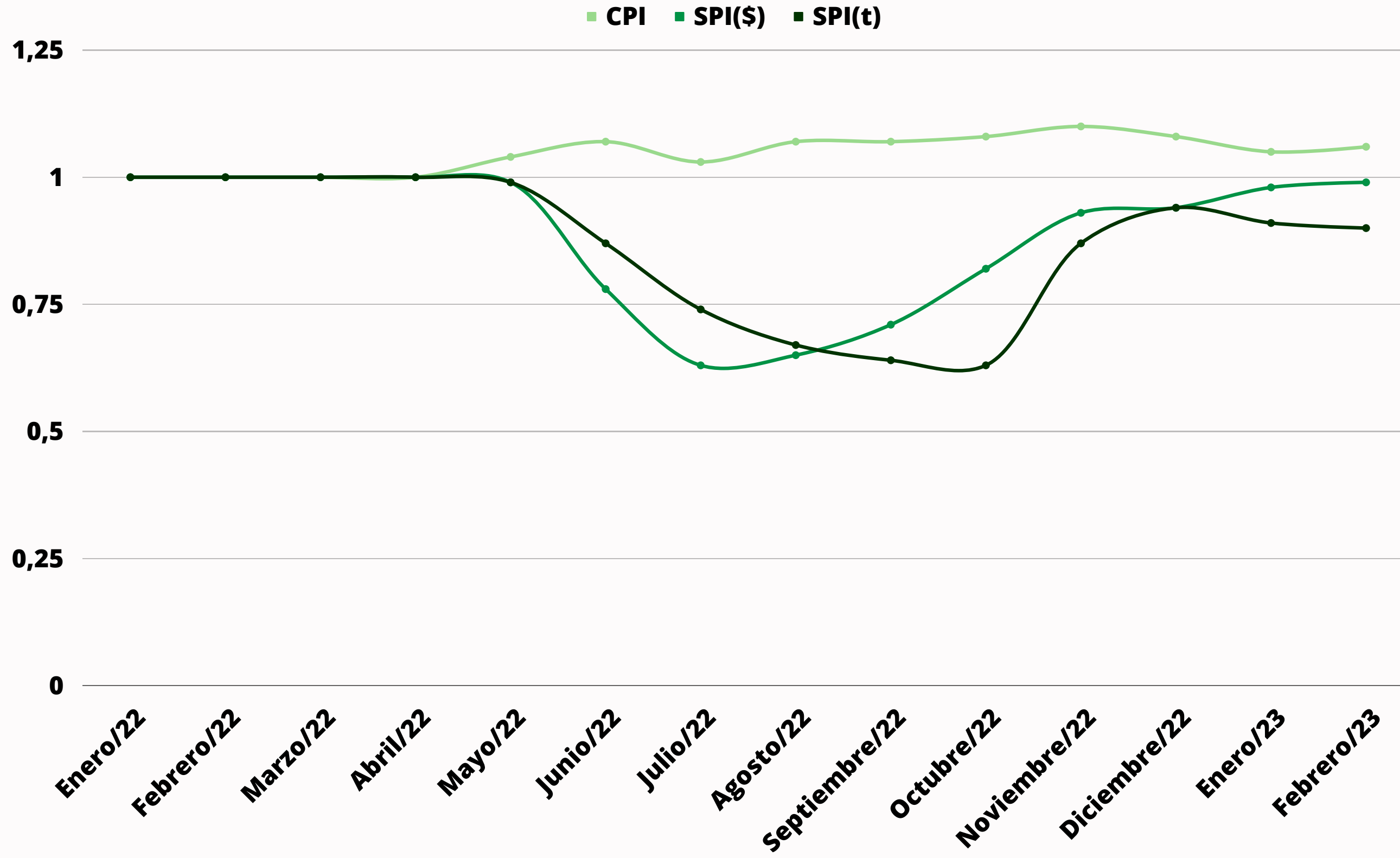
Asistentes de la Reunión	
Nombre	Firma
María Teresa Vega	
Andrea Valentina Alegúe	
Carlos Fernando Barceló	
Luis Miguel García	

Se dio cumplimiento a la entrega y la aprobación de (Sí/No):
<ul style="list-style-type: none"> • Documento investigativo: Si • Libro de Gerencia: Si • Artículo investigativo: Si • Sustentación: N/A

Costo Previsto	\$63'272.851	Desviación
Costo Real	\$59'285.291	-6.3%

Fecha fin prevista	20/01/2023	Desviación
Fecha fin real	17/02/2023	4 semanas





Referencias

- Banco Interamericano de Desarrollo. (2017). *Lecciones de Cuatro Décadas de Conflicto en torno a los Proyectos de Infraestructura en América Latina y el Caribe*
- Figueroa, N., Olaya, E., & Castro, H. (2020). Modelo de Identificación de Estrategias para Potencializar la Generación de Patentes a la Medida de la Institución de Educación Superior. *Journal of Technology Management & Innovation*, 15(2), 2-3.
- Project Management Institute. (2017). *Aumento de las tasas de éxito. La transformación del alto costo de un bajo desempeño. Pulse of the Profession.*
- Ragin, C. (2000). *Fuzzy-Set Social Science*. University of Chicago Press.
- Ragin, C. (2009). *Redesigning Social Inquiry*. The University of Chicago Press.
- Wall, J. A., & Callister, R. R. (1995). Conflict and Its Management. *Journal of Management*, 21(3), 515-558. <https://doi.org/10.1177/014920639502100306>
- Levi, D. (2013). *Group Dynamics for Teams*. SAGE Publications, Inc.
- Janicki, K. (2017). *Language and conflict: Selected issues*. Bloomsbury Publishing.
- Ronquillo Yasmyne, L. Ellis, V., & Toney-Butler, T. (2021, July 8). *Conflict Management*. StatPearls. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK470432/>
- Gyan, C., & Ampomah, A. O. (2016). Effects of Stakeholder Conflicts on Community Development Projects in Kenyase. *SAGE Open*, 6(1), 215824401663525. <https://doi.org/10.1177/2158244016635254>
- Malik, S., Taqi, M., Martins, J. M., Mata, M. N., Pereira, J. M., & Abreu, A. (2021). Exploring the relationship between communication and success of construction projects: The mediating role of conflict. *Sustainability (Switzerland)*, 13(8). <https://doi.org/10.3390/su13084513>
- Folger, J. P., Poole, M. S., & Stutman, R. K. (2021). *Working Through Conflict*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003027232>
- Verma, V. K. (1998). *CONFLICT MANAGEMENT*. He Project Management Institute Project Management Handbook
- Rahim, M. (2011). *Managing conflict in organizations*. (4th ed.). Routledge.
- Malik, S., Taqi, M., Martins, J. M., Mata, M. N., Pereira, J. M., & Abreu, A. (2021). Exploring the relationship between communication and success of construction projects: The mediating role of conflict. *Sustainability (Switzerland)*, 13(8). <https://doi.org/10.3390/su13084513>
- Gómez Funes, G. (2013). *Conflictos en las organizaciones y Mediación*. Universidad Internacional de Andalucía.

Referencias

- Arias-Gómez, J., Villasís-Keever, M. Á., & Miranda-Novales, M. G. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201-206. <https://doi.org/10.29262/ram.v63i2.181>
- Bass, B. (2019). What is Leadership. In M. R. Kibbe & H. Chen (Eds.). *Leadership in Surgery*, 1- 10
- Malik, M., & Azmat, S. (2019). Leader And Leadership: Historical Development of The Terms and Critical Review of Literature. *Annals of the University of Craiova for Journalism*
- International Project Management Association. (2019). Base para la Competencia Individual.
- Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate*, 6(0), 107. <https://doi.org/10.18682/pd.v6io.444>
- Gutiérrez, M., & Barbosa, E. (2015). Estilos de Liderazgo según El Multifactor Leadership Questionnaire (Mlq), Secciones de Producto de Almacenes Éxito, Localidad de Suba.
- International Project Management Association. (2019). Base para la Competencia Individual.
- International Institute for Management Development. (2021, November). The 5 Leadership Styles you can use & how to implement each in 2022. IMD Business School. <https://www.imd.org/imd-reflections/reflection-page/leadership-styles/>
- Kilmann, R. H., & Thomas, K. W. (1975). Interpersonal conflict-handling behavior as reflections of Jungian personality dimensions. *Psychological Reports*, 37, 971-980
- Mills, C. J., Robery, P. C., & Smith, A. J. (1985). Personality and conflict resolution style. *Journal of Social Psychology*, 125(6), 757-759.
- Marion, R. (1995). Personality types and conflict resolution styles of teacher candidates. *Teaching and Teacher Education*, 11(6), 631-641.
- Saeed, T., Almas, S., Anis-ul-Haq, M., & Niazi, G. (2014). Leadership styles: relationship with conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 25(3), 214-225. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-12-2012-0091>

¡GRACIAS!