

## APTITUDES Y ACTITUDES NECESARIAS PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN

### SKILLS AND ATTITUDES NEEDED FOR THE GUIDANCE OF INVESTMENT PROJECTS

**SERGIO RAÚL JIMÉNEZ-JEREZ** <sup>(✉)</sup>1.

---

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL <sup>1</sup>

---

México

Recibido el 22 de Agosto de 2018; Aceptado el 10 de Diciembre de 2018;  
Disponible en Internet el 20 de Diciembre de 2018.

E-mail de Correspondencia: [catedratico84@yahoo.com.mx](mailto:catedratico84@yahoo.com.mx)  
© Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (México)  
Vol. 3, N° 6 Pág. 64-72. ISSN: 2448-6051

Av. Gral. Francisco J. Múgica S/N  
Edificio AII C.P. 58030  
Ciudad Universitaria  
Morelia, Michoacán, México.  
Tel. y Fax (443) 3-16-74-11  
Email: [rfcca@umich.mx](mailto:rfcca@umich.mx)  
Web: <http://rfcca.umich.mx>

### **Resumen**

El objetivo del artículo es determinar ¿Qué metodología se debe utilizar para lograr desarrollar las aptitudes y actitudes para la dirección de proyectos de inversión, si la cuantitativa o la cualitativa? Durante la investigación se utilizó el materialismo histórico y dialéctico como metodología, misma que permite analizar los eventos no desde el punto de vista del investigador, sino reconocer las leyes de la naturaleza, de la sociedad y del pensamiento, lo que implica que se reconoce la existencia del mundo independientemente de la conciencia del hombre. Del mismo modo, se llevó a cabo el Método Delphi, que indica que se obtuvieron opiniones de expertos sobre el tema. La importancia de la investigación radica fundamentalmente en el enfoque que se le da a la misma, que actualmente, en las ciencias sociales se ha olvidado o desechado. Sus alcances se manifiestan en dar respuesta a las cuatro preguntas que se plasman en el desarrollo de la misma y finalmente la aportación, si se considera así, es tomar en cuenta que las decisiones, deben realizarse pensando en la gente y al entorno en que se vive, es decir, dar un enfoque de sustentabilidad y no sólo de obtención de riqueza.

**Palabras Clave:** Aptitudes, Actitudes, Aversión al riesgo, Inversión, Proyectos.

### **Abstract**

The aim of the paper is to determine what methodology should be used to develop the skills and attitudes to the direction of investment projects, if the quantitative or the qualitative? During the investigation we used historical and dialectical materialism as methodology, which allows analyze events not from the point of view of the researcher, but recognize the laws of nature, society and thought, which implies that recognized the existence of the world regardless of man's consciousness. Similarly, the Delphi method, which indicates was held that expert opinions were obtained concerning the subject. The importance of research lies mainly in the focus given to it that at present, in the social sciences has been forgotten or discarded. Their achievements are manifested in answer to the four questions that are reflected in the development of the same and finally the contribution, if it is considered thus, is taking into account that the decisions, should be thinking about the people and the environment in which we live i.e. give an approach of sustainability and not only of obtaining wealth.

**Keywords:** Skills, Attitudes, Aversion to risk, Investment, Projects.

**JEL CODE—M140**

### INTRODUCCION

Es conveniente comentar que las opiniones aquí vertidas, son resultado de la experiencia práctica del que suscribe, mismo que cuenta con 17 años laborando en el ámbito administrativo-financiero, tanto público como privado, como Director, Gerente y Subdirector, y en lo que toca a la experiencia docente, está se obtiene después de 28 años trabajando, tanto en instituciones gubernamentales como particulares, en los niveles de licenciatura y posgrado (especialización, maestría y doctorado).

La presente investigación considera como propósito fundamental el poder determinar qué metodología, si la cuantitativa o la cualitativa se debe utilizar para lograr desarrollar las habilidades empresariales en los procesos de inversión y así poder generar decisiones lo más certero posibles. Debido a lo anterior, el método científico para determinar cuál enfoque de los mencionados es el que mejor desarrolla las habilidades empresariales para la toma de decisiones en los proyectos de inversión, será el del materialismo histórico y dialéctico.

La globalización exige otro tipo de relaciones sociales de producción y de formas de competencia, en la que las prácticas pasadas y actuales de los negocios son herencias que no pueden seguir siendo contemplados. Es de vital importancia para los altos ejecutivos aprender a trabajar con las nuevas condiciones del mercado y generar cada vez más innovaciones.

La toma de decisiones se debe realizar de manera más ágil, asimismo, es necesario descubrir métodos que permitan derribar barreras internas entre las personas, implementar técnicas que permitan la utilización de nuevas herramientas para intentar conocer plenamente la dinámica empresarial existente y convertir a la empresa y/o a las organizaciones en verdaderas entidades competitivas.

Del mismo modo, se considera que es necesario realizar una diferenciación entre Jefe y Líder. Un jefe es aquella persona que ocupa un cargo dentro de la estructura organizacional de una empresa u organización por dos causas, una por tener las competencias (entendiéndose como las habilidades, aptitudes y actitudes) que le permitan desempeñar el

cargo, que generalmente son técnicas, y la otra porque tiene relaciones que le permitieron acceder a dicho puesto.

Mientras que un líder es aquel que cumple con las características técnicas del puesto, es decir, cuenta fundamentalmente con estudios universitarios o de posgrado afines al cargo, pero que además desarrolló las siguientes competencias:

- EMPATIA.- Se define como el saber escuchar, saber negociar con proveedores, banqueros, gente de gobierno y trabajadores, percibir la realidad tal cual es e interpretarla. Para lograrla se necesita tener capacidad de observación y paciencia para descifrar el lenguaje corporal y hablado.
- PERICIA.- Hacer algo bien, ya que para alcanzar la excelencia se necesita preparación, lucha, entereza, coraje, fortaleza, templanza, prudencia y criterio.
- CAPACIDAD PARA FORMAR UN EQUIPO DE TRABAJO.- Encontrar las aptitudes y actitudes en cada persona con el propósito de que de manera conjunta se puedan alcanzar los objetivos planteados.
- HACER QUE LAS COSAS OCURRAN.- Conseguir que se materialicen los planes y cumplan los objetivos.
- VISION A LARGO PLAZO.- Ver qué está sucediendo ahora, que pueda modificar las tendencias en un futuro.

También es de vital importancia para el líder contar con la capacidad de sintetizar, de analizar el todo y las partes, de correr ciertos riesgos y de tomar decisiones bajo presión sin tener necesariamente toda la información. Las cualidades mencionadas no son innatas, sin embargo si se requiere contar con una especie de semilla, misma que se desarrolla con la repetición, con la cual se generan hábitos.

## DESARROLLO

La situación que se les presenta actualmente a los gobiernos y a las empresas, es de constante riesgo e incertidumbre, por lo que su demanda de personal calificado, es decir, líderes, se fundamenta en la necesidad de tomar decisiones de una manera más ágil y eficaz, siendo estas lo más certero posibles.

La toma de decisiones no debe ser concebida como algo rígido, sino como un acto de madurez y prudencia, que no sigue leyes, reglamentos y estatutos fijos e inamovibles, que responde de manera acorde al entorno constantemente cambiante, que se presentan objetivos diferentes cuando las circunstancias también lo son.

La integración de buenos directivos en las estructuras organizacionales de las empresas y organizaciones es algo de suma importancia, de ahí que dentro de la Teoría de la Administración, el liderazgo es un tema obligado ya que se considera que permite elevar la competitividad de las empresas y organizaciones públicas o privadas, a través de la toma de decisiones, en un entorno de constantes cambios. La realidad ha demostrado que en muchas de las empresas que quiebran o que tienen problemas en alcanzar sus metas, es debido a que el liderazgo en las mismas no es el adecuado, es decir, que la persona a la cual se le ha encomendado dicha función, no ha contado con las aptitudes y actitudes necesarias que demanda el mercado actual.

La formación de personal altamente calificado que pueda realizar la toma de decisiones lo más certero posible es importante para muchos gobernantes, empresarios y líderes mundiales que consideran que es necesario cambiar las formas en que se produce actualmente y volverlas más sustentables. Ese personal altamente calificado debe contar con las aptitudes y actitudes necesarias para encontrar soluciones y así procurar que el empresario logre su retorno de la inversión y la sociedad alcance un desarrollo sostenible.

Debido a lo anteriormente mencionado, las preguntas que esta investigación fundamentalmente procurará responder son:

1. ¿Qué habilidades directivas deben tener los líderes?
2. ¿Qué diferencia existe entre ser jefe y líder?
3. ¿Las técnicas existentes en los proyectos de inversión garantizan que la toma de decisiones sean certeras?
4. ¿Qué es necesario contemplar para generar líderes?

La metodología a desarrollar con el propósito de alcanzar dar respuesta a las cuatro preguntas anteriores, es la utilizada por el materialismo histórico-

dialéctico, es decir, darle la importancia debida a las leyes de la naturaleza, de la sociedad y del pensamiento, lo que implica que se debe reconocer la existencia del mundo independientemente de la conciencia del hombre; asimismo, contemplar siempre un ángulo histórico, es decir, conocer los antecedentes del caso; y del mismo modo, considerar que todo está en constante cambio.

La estructura contemplada en el presente artículo, es que inicialmente se contempla el tema de Liderazgo, para inmediatamente después pasar a los Proyectos de Inversión, posteriormente se emiten las conclusiones y finalmente el acervo bibliográfico.

### Liderazgo

Durante el siglo XXI, tanto el sector público como el privado empezaron a contemplar al liderazgo no solo como algo básico para la sucesión de los niveles altos de la estructura organizacional, sino como una capacidad humana que facilita el desarrollo del potencial de las empresas y organizaciones, lo cual les ha permitido la generación de una ventaja competitiva.

Para poder llevarlo a cabo, fue necesario contemplar cómo desarrollar o formar líderes; cuál es la capacidad de la organización para conservarlos y qué habilidades, aptitudes y actitudes son las que se desean desarrollar y qué realmente se necesitarán en el futuro.

Es conveniente comentar que el éxito garantizado en la formación o desarrollo de líderes no existe, ni que existen recetas de cómo hacerlo. No se puede pensar que para llevar a buen término este programa, hay que identificar un área que se encargará de hacerlo, es necesario generar una filosofía de empresa en la cual todos sus integrantes estén involucrados.

Sin embargo, los responsables de inculcar la filosofía de liderazgo en la organización, puede ser el área de Recursos humanos con el propósito de liberar a los responsables de cada área de la estructura organizacional de dicha responsabilidad y permitirles desarrollar sus actividades o funciones cotidianas dentro de la empresa.

La propuesta de que sea el área de recurso humanos, es que es posible que dentro de la misma se cuente con una visión objetiva y sistémica debido a que en el proceso de selección de personal, se generará la evaluación del mismo y se detectan competencias como el Liderazgo. También puede determinar con base en la opinión de las correspondientes áreas, en dónde es necesario mejorar las competencias de los

trabajadores y en cuánto tiempo se puede obtener dicha mejora.

Los gerentes, directores o mandos medios y superiores generalmente conocen al capital humano que participa en sus áreas de influencia, razón por la cual, es de vital importancia que estén involucrados en la detección, desarrollo y retención de talentos.

Generalmente las empresas han desarrollado un programa de carrera para desarrollar a sus ejecutivos en el liderazgo, a través del cual se les permita la rotación en diversos proyectos, funciones y obligaciones, líneas de negocio, etc. con el objetivo de que adquieran experiencia en distintas áreas del negocio. Sin embargo, este tipo de programas no siempre ha generado los objetivos buscados.

Entendemos que la dirección de empresas, no sólo analiza el aspecto técnico, sino también los aspectos humanos, ya que son las personas las que llevan a cabo las técnicas, a través de las relaciones sociales. Por lo tanto, la dirección deberá entender cómo las personas reaccionan a diversas situaciones y centrarse en cualidades intelectuales y personales, tales como la empatía, la pericia, el trabajo en equipo, la visión a largo plazo, la sabiduría, la curiosidad, el juicio, el carácter, la sensibilidad, la capacidad de compromiso, la responsabilidad, la integridad, la habilidad de inducción, la aplicación de los conocimientos en problemas concretos y hacer que las cosas sucedan, entre otras, con el propósito de contar con verdaderos líderes.

*Es conveniente recordar, que un líder no sólo es aquella persona que cuenta con conocimientos para poder llevar a cabo la función de director, sino que también, un líder antes que otra cosa, es una buena persona, es íntegro, coherente y con carácter.*

De acuerdo a lo anterior, la manera de perfeccionar la toma de decisiones es con la práctica continua, ya que a través de ésta, se pueden analizar diversas situaciones que se presentaron, elaborar un diagnóstico y encontrar alternativas de solución. También se puede manifestar que el resultado de esta actividad no siempre es positivo, sin embargo, tanto se aprende de los fracasos, como de los éxitos.

Lo que las empresas u organizaciones necesitan en su actividad cotidiana es a la persona, al líder o dirigente que tenga hábitos útiles y que, de una manera lógica, llegue al meollo de la cuestión sin tantas vueltas y divagaciones y no a aquella persona que se queda en “que hubiera pasado si”. Actualmente, los líderes son modelos a seguir de comportamiento y representan la unidad e identidad del equipo. Asimismo son

motivadores, persuasivos, ejercen influencia y buscan que sus compañeros de equipo den más allá de lo esperado y siempre están dispuestos al cambio.

Cuando la dirección es contemplada como un actividad en la que sus leyes no son fijas e inamovibles, sino que se acopla al entorno y a las situaciones que se le presentan, y que propone metas diferentes cuando las condiciones reales también lo son, entonces la persona que intenta ser líder o dirigente, debe cumplir o desarrollar como mínimo, las siguientes dos condiciones o aptitudes:

- Mente abierta.- Significa la disposición de tener una nueva postura intelectual, de expresar el acuerdo y desacuerdo en una forma medida, de someterse a la refutación y de procurar cambiar nuestras ideas, ratificarlas, o bien, enriquecerlas. Pero sobre todo, significa, el ser capaces de observar el entorno, que implica, conocer la forma de actuar y de pensar de las personas.
- Carácter.- Significa la capacidad para tomar decisiones entre lo que es importante y lo que no, entre lo que son mis intenciones y las de otros, entre lo imposible y lo posible, y de lograr lo que es posible en un tiempo dado.

No es fácil que estas condiciones se den en una sola persona. Generalmente la mente abierta se presenta acompañada de toma de decisiones realizada de manera muy ligera. Y en cuanto al carácter, este generalmente viene acompañado de intransigencia. Entonces, para que la experiencia sea considerada una fuente de educación, se requiere tanto de la primera, como de la segunda; de lo contrario, experiencia se convierte en rutina. No es la antigüedad o la permanencia, lo que da derecho a decir que se cuenta con experiencia.

Después de explicar cómo se deben entender los requerimientos de los dirigentes, es necesario pasar a lo que se debe entender por dirección, ya que existen diferentes postulados o teorías que tratan de explicar el papel del directivo.

Existen fundamentalmente dos corrientes de enseñanza para la dirección, las cuales por supuesto generan dos escuelas de negocios diferentes. Para una, lo más importante, es que el director sea generador de decisiones y, por lo tanto, es necesario contar con metodologías y herramientas de la tecnología de la Información y Comunicación (TIC) que permitan generar datos, calcular riesgos y costos que fundamenten la toma de decisiones.

Mientras que la otra escuela, considera al director como un líder, es decir, que después de una sesión de lluvia de ideas con sus colaboradores, los cuales se pueden considerar como expertos, el defina las acciones a seguir dentro de las propuestas presentadas. Esta corriente se soporta en esquemas de organización, en los sistemas de incentivos, en el comportamiento organizacional y en los conocimientos del buen gobierno, la cual el que suscribe considera más acertada.

La dirección no es simplemente acumulación de aspectos técnicos y científicos, sino que es considerada como el arte de saber manejarlos y se identifica más con la política que con la técnica. Entonces es posible decir que, es más arte que ciencia.

Definir qué decisiones personales tomar en la vida personal es difícil, pero dirigir una empresa u organización, que contienen una estructura organizacional con diferentes áreas y personas es mucho más difícil y complejo y requiere de madurez personal y criterio. Es más, es posible manifestar que el director no se hace sino que nace. Esta aseveración, se debe entender de la siguiente manera:

*“El director no es resultado de cierta formación profesional ni de un laboratorio, sino es un resultado natural. Existen personas que por más que se les enseñe nunca podrán llegar a ser buenos directores. Las características genéticas de la persona condicionadas por su entorno y una preparación adecuada, facilitan el camino para ser un buen gerente o directivo”.*

A manera de conclusión, el que suscribe no cree en la creación de directivos, sino en el mejoramiento y perfeccionamiento de las habilidades y cualidades que poseen las personas. Se pueden tener muchos conocimientos, pero éstos no pueden suplir a la capacidad; sin embargo, el esfuerzo, sí.

### **Proyectos de inversión**

A continuación pasaremos a conocer las generalidades de Proyectos de inversión y empezaremos por definir Inversión y cuál es el objetivo de los inversionistas, para posteriormente continuar con proyectos de inversión. Desde el punto de vista del que suscribe, la inversión es dinero aplicado al proceso productivo. Habiendo definido la inversión, entonces es posible continuar con el objetivo del inversionista, mismo que se puede expresar de la siguiente manera:

*“Obtener un retorno positivo a través de rendimientos (ingreso corriente) o de incremento de valor”.*

Después de haber comentado las generalidades de Inversión, pasaremos a definir qué significa proyecto para posteriormente anexar la inversión al mismo.

Proyecto.- Es una descripción científica lo más apegada a la realidad de cómo solucionar una necesidad.

Entonces proyecto de inversión, es un proyecto al cual, se le aporta determinada cantidad de capital con el propósito de adquirir insumos para producir un bien o un servicio; o aumentar la capacidad o la productividad existente, con el objetivo de obtener en un determinado periodo futuro mayores beneficios.

El proyecto está constituido por diversas actividades que van desde la intención o pensamiento de ejecutar algo hasta el término de su ejecución y puesta en operación. Este proceso está contemplado para realizarse a través de etapas, mismas que conforme el proceso de formulación avanza, la incertidumbre respecto al comportamiento del proyecto ira disminuyendo y consecuentemente la inversión irá incrementándose y que a continuación se explican:

1.-ETAPA PRELIMINAR.- Se trata de delimitar la idea del proyecto, sus posibles soluciones y alternativas técnicas y económicas a través de datos cuantitativos y la posible distribución de recursos para la ejecución de estudios detallados.

2.-ETAPA DE PREFACTIBILIDAD.- Se determina una alternativa técnicamente viable y económicamente rentable en caso de existir y se justifica la decisión de profundizar más y por lo tanto incrementar en mayor medida la inversión.

3.-ETAPA DE FACTIBILIDAD.- Permite contar con elementos de juicio para definir o determinar la ejecución del proyecto, el rechazo o la postergación.

4.-ETAPA DEFINITIVA.- Si se tomó la decisión de ejecutar el proyecto, se contemplan las tareas a realizar, generando especificaciones y costos dentro de las condiciones reales de financiamiento.

*La formulación y evaluación de proyectos es considerada como un instrumento de vital importancia para la toma de decisiones de inversión. Sin embargo, la inestabilidad existente, el entorno institucional, la normatividad legal y otros factores*

*provocan que el lograr una predicción perfecta sea imposible.*

Toda toma de decisión implica un riesgo, misma que de acuerdo al grado de incertidumbre existente puede ser mayor o menor. Generalmente, con el propósito de minimizar el riesgo se realiza el proyecto en forma multidisciplinaria, es decir, se cuenta con el apoyo de diferentes profesionales antes de ser sometido a la decisión final.

Existen dos maneras de contemplar un proyecto de inversión:

- El punto de vista privado.-Es aquel que contempla básicamente el tiempo de recuperación de la inversión y el rendimiento de la misma.
- El punto de vista social.- Contempla los beneficios que pueda recibir la sociedad con determinada inversión.

No obstante las diferencias existentes en los dos puntos de vista, en la actualidad el privado cada vez más contempla los beneficios sociales que pueden generar cada proyecto de inversión, no solo por su carácter humanitario, sino también por el aspecto legal que es más estricto.

La formulación o elaboración de un proyecto consta de cuatro estudios, mismos que a continuación se desglosan.

#### *Estudio de mercado*

El principal objetivo de este estudio es tratar conocer la demanda del producto o servicio a ofrecer, así como de la oferta de la competencia. El tratar de conocer perfectamente el mercado permitirá a aquellos profesionistas vinculados con los proyectos de inversión realizar recomendaciones para implementar o rechazar la asignación de recursos a determinado proyecto.

La problemática mayor a la que se enfrenta un evaluador al tratar de pronosticar comportamientos de mercado es que existan eventos que no hayan ocurrido anteriormente, como:

- Desarrollo de tecnologías.
- Incorporación de competidores con sistemas comerciales no tradicionales.

➤ Cambios en las políticas gubernamentales.

El estudio de mercado también deberá analizar el entorno de cada uno de los mercados y así definir la estrategia comercial más próxima a la realidad en donde se debe ubicar el proyecto una vez que sea implementado.

Al evaluar el proyecto, el volumen esperado de ventas es importante para determinar el flujo de efectivo. Sin embargo, es muy difícil determinar las ventas, ya que todo producto o servicio pasa por las etapas de introducción, crecimiento, madurez y declinación.

En cuanto a las variables externas sobre las cuales la empresa o el proyecto no pueden influir son:

- Factores económicos.
- Socioculturales.
- Tecnológicos y
- Político legal.

Estos 4 factores le podrán permitir al evaluador de proyectos, determinar las amenazas y oportunidades.

Dentro de las amenazas se encuentran: Crisis; Crecimiento de la Competencia; Apertura Comercial e Incertidumbre política.

Las oportunidades son: Política de desarrollo hacia adentro; Demanda insatisfecha; Apoyos gubernamentales; Ventajas Comparativas y Experiencia de gestión en proyectos similares.

La realidad demuestra que es imposible determinar la oferta y demanda del producto o servicio a producir, razón por la cual, el tomar en cuenta el estudio de mercado o no es responsabilidad del inversionista.

*Estudio técnico*

El propósito fundamental de este estudio, es proporcionar información en cuanto a las inversiones que deberán realizarse, en caso de llevarse a cabo el proyecto, entonces se derivarán las necesidades de equipos y maquinaria, así como su ubicación en planta (layout), el requerimiento de operarios y su movilidad, determinándose a la vez las necesidades de espacio y obras físicas.

Dependiendo del proceso productivo y de la tecnología que se hayan seleccionado, serán la cuantía de las inversiones del proyecto. Asimismo deberá ser

necesario contemplar si en un futuro podrían existir ampliaciones al mismo

Para determinar la localización del proyecto, no solo se deben tomar en cuenta los aspectos económicos, también son necesarios los estratégicos, institucionales y probablemente los más importantes, los emocionales. Finalmente, la habilidad del preparador del proyecto es la que permitirá seleccionar los factores más relevantes para su análisis y selección de la localización.

*Estudio financiero*

El estudio financiero se define como un intercambio de sumas de dinero. Es la oportunidad de entregar ciertas cantidades en momentos definidos, a cambio de recibir otras sumas, en otros momentos, también específicos. Se puede clasificar en tres grandes grupos dependiendo la clase de pregunta a responder:

- ¿Es conveniente financieramente emprender este proyecto de inversión?
- ¿En cuál o cuáles de los proyectos de inversión que se han identificado, se debe colocar la cantidad limitada de dinero que está disponible para ser invertida?
- ¿Cuál de las alternativas que se han detectado se debe escoger desde el ángulo financiero, para satisfacer cierta necesidad?

Ahora bien, lo que se debe precisar para estructurar una alternativa de inversión conducente a su análisis y posterior evaluación financiera es lo siguiente:

- Magnitud de los ingresos y egresos en dinero.
- Ubicación en el horizonte de tiempo de los momentos en los cuales se producen los ingresos y los egresos.
- Incertidumbre o riesgo asociados con el volumen y periodicidad de los ingresos y egresos.

El futuro es incierto, razón por la cual creer en determinado flujo de efectivo estimado, dependerá del inversionista. El mundo de los negocios esta siempre en constante cambio y en un ambiente de riesgo e incertidumbre.

### *Fase económico-social del proyecto*

Los orígenes de la evaluación económica y social (EES) se dan en el Sistema Socialista y se remontan al principios del siglo XX encontrándose sus cimientos en la Planificación Socialista, la cual buscaba que los logros económicos se canalizarán a la sociedad a través de la distribución de los ingresos en los sectores de servicios (educación, salud, vivienda, etc.) de la Economía Nacional.

En el Sistema Capitalista, la EES tuvo su origen en los Estados Unidos, hace 6 décadas aproximadamente cuando se empieza a hablar de las externalidades y de los excedentes del consumidor en torno a los proyectos del Tennessee Valley Authority, mismos que contemplaban la construcción de represas y caminos en los cuales, se incluyeron el incremento en los ingresos de los campesinos en los beneficios del proyecto.

Si una inversión resulta ser rentable para una persona (enfoque financiero) generalmente es más atractiva para toda la comunidad (enfoque económico- social). Así mismo, puede suceder que hay inversiones que no son aconsejables para un inversionista y sin embargo, si lo son para la sociedad.

*De todos los estudios de un proyecto de inversión, el único que proporciona certidumbre es el Estudio técnico, todos los demás son estimados, lo que provoca que la toma de decisiones en su aprobación, rechazo o postergación dependa de las Aptitudes y actitudes directivas.*

### CONCLUSIONES

Durante el desarrollo de esta investigación se mantuvo siempre la hipótesis de que las Aptitudes y actitudes necesarias para la dirección de los proyectos de inversión, no se deben fundamentar en técnicas cuantitativas (no eliminarlas), mismas que en ninguno de los casos son exactas, como se mostró anteriormente, sino en un enfoque materialista histórico y dialéctico.

Asimismo en cada uno de las etapas de los proyectos de inversión se expusieron los aspectos del liderazgo que el que suscribe considera que se deben tomar en cuenta para llevar a buen término los mismos.

Como resultado de esta investigación, las respuestas a las cuatro preguntas generadas son las siguientes:

*1.- ¿Qué habilidades directivas deben tener los líderes?*

R.- Consideramos que el líder nace y no se hace, entonces se requiere una especie de semilla, misma que se desarrolla con la repetición, la cual permite generar habilidades, hábitos, aptitudes y actitudes como:

- EMPATIA
- PERICIA
- CAPACIDAD PARA FORMAR UN EQUIPO DE TRABAJO
- HACER QUE LAS COSAS OCURRAN
- VISION A LARGO PLAZO

Es necesario también tener la capacidad de sintetizar, de analizar el todo y las partes, de correr ciertos riesgos y de tomar decisiones bajo presión sin tener necesariamente toda la información.

*2.- ¿Qué diferencia existe entre ser jefe y líder?*

R.- Un jefe es aquella persona que ocupa un cargo dentro de la estructura organizacional de una empresa u organización, el cual puede tener las competencias (entendiéndose como las habilidades, aptitudes y actitudes) que le permitan cubrir el perfil del puesto, que generalmente son técnicas o bien que tiene relaciones que le permitieron acceder a dicho puesto. Un líder no solo es aquella persona que cuenta con conocimientos para poder llevar a cabo la función de director, sino que también, un líder antes que otra cosa, es una buena persona, con carácter, es íntegro y coherente.

*3.- ¿Las técnicas existentes en los proyectos de inversión garantizan que la toma de decisiones sean certeras?*

R.- No, porque se fundamentan en estimaciones y en un mundo perfecto y sin cambios.

*4.- ¿Qué es necesario contemplar para generar líderes?*

R.- Cualidades intelectuales y personales, tales como la empatía, la pericia, la visión a largo plazo, el trabajo en equipo, la sabiduría, la curiosidad, el juicio, el carácter, la sensibilidad, la capacidad de compromiso, la responsabilidad, la integridad, la habilidad de inducción y la aplicación de los conocimientos en problemas concretos, entre otros y la manera de perfeccionar la toma de decisiones es con el ejercicio

continuo, ya que a través de esta práctica, se pueden analizar diversos ejemplos, generar su diagnóstico y buscar las alternativas de solución para ellos. También se puede manifestar que el resultado de esta actividad no siempre resulta favorable, sin embargo, tanto se aprende de los éxitos, como de los fracasos.

#### REFERENCIAS

- Baca G. (2014) *Evaluación de proyectos (análisis y administración de riesgos)*. México. Editorial Mc Graw Hill.

- Besley, S./ Brigham, E. (2014). *FINC4 FINANZAS CORPORATIVAS*. México. Edit. CENGAGE Learning.

- Coss R. (1981). *Análisis y evaluación de proyectos de inversión*. México. Editorial LIMUSA.

- Fisk Peter. (2012) *Ingenio creativo. Una guía de innovación para líderes empresariales progresistas y visionarios*. México. Grupo Editorial Patria S.A. de C.V.

- Fontaine, E. (2008). *Evaluación social de proyectos*. México. Pearson Educación de México.

- García J., Durán G., Sánchez A. (2011) *La economía mundial en transformación*. España. Paraninfo.

- Graham J., Smart S. y Megginson W. (2011). *Finanzas corporativas El vínculo entre la teoría y lo que las empresas hacen*. México. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

- Infante A. (2005). *Evaluación financiera de proyectos de inversión*. México. Edit. Norma.

- Kiernan M. (1996) *Los once mandamientos de la gerencia del siglo XXI*. México. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

- Madura Jeff. (2015) *Administración financiera internacional*. (12ª. Edición). México. Cengage Learning Editores, S. A. de C. V.

- Mintzberg H. y Kotte J. (2007) *Liderazgo*. Barcelona. Ediciones Deusto. S. A.

- Palacio, S. (2010). *Guía práctica para la identificación, formulación y evaluación de proyectos*. Argentina. Universidad del Rosario.

- Ridderstråle J. Nordström K. (2000). *Funky Business (El talento mueve al capital)*. México. Ed. Prentice Hall.

- Sapag J. (2009). *Evaluación de proyectos (guía de ejercicios)*. México. Editorial Mc Graw Hill.

- Sapag N., Sapag R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. Colombia. Editorial Mc Graw Hill.

- Sapag N. (2004). *Evaluación de proyectos de inversión en la empresa*. Argentina. Editorial Prentice hall.

- Steiner G. (1999). *Planeación estratégica*. México. Editorial CECSA.

- Suárez J. (2011) *La próxima gran caída de la economía mundial. Los desafíos de la crisis de 2012, el colapso chino y la oportunidad latinoamericana*. México. DEBATE.

- Trout J. (1998). *El poder de la Simplicidad en los Negocios*. México. Ed. Mc Graw Hill.

- Tugores J. (2009) *El Lado Oscuro de la Economía. Lo que no quieren que sepas sobre la crisis*. España. Ediciones gestión 2000.

- Viale R. (2009). *Las nuevas Economías. De la economía evolucionista a la economía cognitiva: más allá de las fallas de la teoría neoclásica*. México. FLACSO.

- Zizek S. (2013) *Filosofía y Crítica de la Ideología*. México. Universidad Iberoamericana.