



# **RECOMENDACIÓN DE MODELO DE LIDERAZGO PARA LA EJECUCIÓN EFICAZ DE PROYECTOS EN CHILE DE UNA EMPRESA DE PROYECTOS FOTOVOLTAICOS**

## **Parte I**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

**Alumno/a: José Luis Parraguez Zamora  
Profesor Guía: Roberto Carvalho**

**Santiago, Diciembre 2023**

# Índice General

<b>1. Resumen</b> .....	3
<b>2. Introducción del proyecto</b> .....	4
<b>2.1 Presentación de la organización</b> .....	4
<b>2.2 Subsistema elegido para el estudio</b> .....	5
<b>2.3 Definición del problema</b> .....	5
<b>2.4 Objetivo general</b> .....	9
<b>2.5 Objetivos específicos</b> .....	9
<b>3. Descripción del Proyecto</b> .....	11
<b>4. Marco Teórico</b> .....	13
<b>4.1 Organización</b> .....	13
<b>4.2 Proyectos</b> .....	13
<b>4.3 Liderazgo</b> .....	14
<b>4.3.1 Definición</b> .....	14
<b>4.3.2 Estilos de liderazgo</b> .....	16
<b>4.3.3 Liderazgo en proyectos</b> .....	28
<b>4.4 Equipos de trabajo</b> .....	34
<b>4.4.1 Definición de equipo</b> .....	34
<b>4.4.2 Diferencia entre grupos y equipos</b> .....	35
<b>4.4.3 Proceso de formación de los equipos</b> .....	36
<b>4.4.4 Principales problemas en los equipos</b> .....	37
<b>4.4 Cultura</b> .....	39
<b>5. Metodología</b> .....	48
<b>5.1 Descripción global de la metodología</b> .....	48
<b>5.2 Instrumentos</b> .....	48
<b>5.2.1 Encuesta</b> .....	48
<b>5.2.2 Entrevistas</b> .....	51

## 1. Resumen

La motivación de esta investigación es proponer un modelo de liderazgo adecuado para la ejecución eficaz de proyectos de la empresa Fotovol S.A. (Fotovol)<sup>1</sup>, bajo la pregunta de investigación: ¿Cómo debe ser el liderazgo para que cualquier proyecto de Fotovol en Chile se ejecute de forma eficaz, potenciando los recursos disponibles?

La investigación se realizó bajo la metodología de Investigación-Acción y se utilizaron dos técnicas de recolección de datos con un enfoque cualitativo: encuesta a 25 profesionales de la Fotovol y entrevista semiestructurada a 4 profesionales. Del análisis de los resultados se deduce que los principales factores del mal desempeño del proyecto corresponden a problemas en los liderazgos del proyecto y problemas de equipos, que incluyen problemas dentro de los equipos y entre equipos.

Finalmente se propuso un modelo basado en la teoría de liderazgo situacional para que Fotovol pueda desarrollar sus proyectos de manera eficaz en Chile.

Esta tesis es una herramienta útil para empresas de proyectos que busquen alternativas a los modelos y estilos tradicionales de liderazgo y que se adecúen a su organización, sin embargo, su aplicación depende tanto de la organización como de los participantes de ella.

---

<sup>1</sup> Nombre ficticio que hace referencia a la empresa en la que se basó esta investigación.

## **2. Introducción del proyecto**

### **2.1 Presentación de la organización**

La empresa Fotovol es una empresa procedente de India que llegó a Chile a finales del 2019 y cuyo foco de negocio es la construcción de plantas fotovoltaicas. La problemática que se abordará corresponde a la primera experiencia de esta empresa en Chile: el proyecto Santa Isabel. Dada la naturaleza de la organización y del proyecto como tal, ha sufrido diversas complicaciones que en su conjunto han provocado que, hoy, aún no haya sido entregado a la empresa mandante. ¿La problemática se encontrará relacionada a problemas organizacionales? ¿Redistribución de recursos financieros? ¿Diferencias culturales? ¿Falta de competencias? ¿Liderazgo?

#### **Misión:**

“Ofrecer los mejores servicios de la industria de energía renovable, para llegar a ser un contribuyente clave en el creciente compromiso de generación a partir de energía solar en el mundo”

#### **Valores**

- Simplicidad
- Respeto
- Alto Desempeño
- Responsabilidad.

## **2.2 Subsistema elegido para el estudio**

Como se mencionó previamente, se profundizará sobre una serie de dificultades que están ocurriendo en el proyecto Santa Isabel de Fotovol. De acuerdo con los antecedentes, estas dificultades están envueltas en el desarrollo organizacional de la empresa, tal como el liderazgo y la cultura organizacional, entre otros. Ahora bien, en este trabajo se investigará diferentes modelos y estilos de liderazgo e identificará los más adecuados para la empresa Fotovol. Seguir el modelo requiere que toda la organización pueda internalizarlos, partiendo por el Project Manager, siguiendo por los gerentes y/o líderes de departamento y siguiendo por los mandos medios (Supervisores) y terminando por los operadores y mantenedores. En etapas posteriores de esta investigación determinaremos la mejor forma de abordar la problemática posterior al diagnóstico que como equipo investigador realizará, considerando que la problemática y la temática a abordar el subsistema elegido es el de desarrollo organizacional.

## **2.3 Definición del problema**

Diversos factores han provocado que la primera experiencia de la empresa Fotovol no se haya desarrollado de forma exitosa. El diagnóstico inicial es que esto se debe a múltiples aristas que abordaremos a continuación tomando como input la experiencia y percepción entregada por uno de los integrantes de este grupo de investigación que pertenece actualmente a la organización. Esto fue contrastado y comparado con información adicional recopilada por medio de una encuesta cerrada (Anexo 1: Encuesta percepciones proyecto Santa Isabel) a un porcentaje importante de los trabajadores actuales del proyecto. Del universo encuestado, frente a la pregunta ¿Cómo cree usted que se ha desarrollado el Proyecto Santa Isabel? el 80% de los encuestados respondió que se ha realizado “Mal” o “Pésimo”.

En primer lugar, se identifica que uno de los posibles factores que influyen en el resultado es que, dada la naturaleza de la organización, proveniente de India, la inmersión en un país como Chile deja en evidencia diferencias culturales entre la organización y el proyecto a nivel local. Chile es un país que en cuanto a cultura laboral durante los últimos años ha equilibrado su valoración respecto a valores considerados como masculinos y femeninos; se caracteriza por una alta evitación de la incertidumbre, lo que se refleja en el respeto de las normas y protocolos; ha ido migrando de una orientación colectivista a una individualista; y ha desarrollado una menor tolerancia a la distribución inequitativa del poder, que se traduce en la valoración por relaciones más horizontales con menor tolerancia a comportamientos autoritarios (Didier & Luna, 2017). Estas diferencias se han traducido en diferentes expectativas respecto a las jornadas de trabajo, en donde la legislación laboral chilena es más proteccionista a diferencia de la india; y la forma en que el trabajo es llevado a cabo, siendo esto considerado como un problema y no visualizando la potencialidad de los equipos multiculturales. Estos temas se encuentran directamente relacionados a las diferencias culturales entre ambos países, lo cual aborda también diferencias en sus culturas laborales que no han sido abordadas de forma activa por la organización. Como evidencia de esto, los resultados de la encuesta aplicada, y mencionada anteriormente, realizada a un grupo de trabajadores de la empresa indican que un 44% cree que uno de los factores más relevantes corresponde a las diferencias en las formas de trabajar entre distintos países, lo cual es de vital importancia considerando que más de la mitad de los trabajadores del proyecto no son originarios de Chile (Anexo 1: Encuesta Percepciones Proyecto Santa Isabel).

Otro de los factores es la falta de visión de trabajo conjunto a lo largo del proyecto. Cada una de las áreas trabaja de forma individual y no como un equipo altamente interdependiente. Pese a que los trabajadores tienen un conocimiento de su rol individual, tienen nulo conocimiento sobre el rol grupal y rol organizacional, en específico

de su rol como área y una visión de hacia dónde se dirige el equipo conjuntamente. No existe la cohesión ni amalgama entre las áreas de trabajo de la empresa dentro de la faena Santa Isabel, lo cual se ha traducido en problemas de coordinación entre áreas, problemas de comunicación y falta de objetivos comunes, lo cual se evidencia al considerar que un 56% de los trabajadores del proyecto considera como factor relevante la falta de coordinación entre las áreas (Anexo 1: Encuesta Percepciones Proyecto Santa Isabel).

Por otro lado, existe una relación importante con contratistas que llevan a cabo elementos claves del proyecto, como por ejemplo la construcción, por lo que el control y supervisión de este grupo es un elemento importante. Uno de los investigadores ha notado que la elección de los contratistas quizá no ha sido suficientemente criteriosa, creando conflictos importantes. Muchos de los contratistas no disponían de fortaleza financiera suficiente para abordar el desafío lo cual no fue investigado ni identificado a tiempo. Estos mismos contratistas contratan mano de obra que no poseía las características necesarias para desarrollar el trabajo, lo cual trajo consigo un aumento en los errores en la etapa de construcción del proyecto (corte de cables clave, absentismo y alta rotación laboral). Todo lo anterior condujo a un aumento en los tiempos en la construcción y los tiempos de este. Adicionalmente, los colaboradores a cargo de la supervisión de esta etapa del proyecto no poseen las competencias necesarias de supervisión o desconocen la forma en que deben realizar su trabajo, lo que se traduce en problemas en las negociaciones y gestión con los contratistas. Lo anterior es considerado como el factor más relevante en el no cumplimiento de los plazos iniciales del proyecto, el 78% de los trabajadores considera como factor más relevante la elección de contratistas y proveedores y un 11% lo atribuye a falta de capacidades de los trabajadores para realizar su trabajo (Anexo 1: Encuesta Percepciones Proyecto Santa Isabel).

Por último, los Project Managers (PM) que han estado a cargo de la dirección del

proyecto no han ejercido un liderazgo efectivo que permita motivar y guiar al equipo para que trabaje conjuntamente por un objetivo común. Como se mencionó anteriormente, las áreas trabajan en forma de silos y no como un engranaje. Esto se ve reflejado en la baja participación de trabajadores de Chile en la toma de decisiones, el poco conocimiento de la realidad local por parte de las personas que si toman las decisiones (trabajadores de India) y en problemas de coordinación y comunicación al interior del proyecto. Adicionalmente, no existe un conocimiento acabado de las habilidades que tiene cada integrante del equipo, lo que genera distribución ineficiente de las responsabilidades y una inadecuada gestión de los riesgos. De la encuesta esta variable es una de las más votadas dentro de los factores, en donde un 78% de los trabajadores percibe problemas en los liderazgos dentro del proyecto (Anexo 1: Encuesta Percepciones Proyecto Santa Isabel). Dicho liderazgo ha sido pobre no solo por parte del PM del proyecto, o de los líderes en Chile, sino también y en gran medida de los líderes en la casa matriz ubicada en India, los cuales son los responsables de las primeras aristas y directrices a seguir, tomando decisiones que en muchas veces fueron erradas.

Como se mencionó previamente, la problemática presentada ha traído como resultado el no cumplimiento de los plazos establecidos inicialmente y un aumento de los costos del proyecto, los que afectan directamente los objetivos de negocio de Fotovol. Pese a ser una problemática multifactorial, el factor de liderazgo al interior del proyecto engloba tanto temas culturales, como de trabajo y coordinación entre equipos, trabajo en equipos multiculturales y temas motivacionales que tienen relación que las personas ejercen su liderazgo. Dado esto:

¿Cómo debe ser el liderazgo para que cualquier proyecto fotovoltaico de Fotovol en Chile se ejecute de forma eficaz, potenciando los recursos disponibles?



## **2.4 Objetivo general**

Investigar e identificar el modelo de liderazgo más adecuado que permita a Fotovol ejecutar de forma eficaz sus proyectos en Chile.

## **2.5 Objetivos específicos**

- Determinar los factores que dificultan el trabajo en equipo y el logro de los objetivos propuestos.
- Identificar los factores que podrían potenciar el trabajo de los equipos.
- Identificar el estilo de liderazgo más adecuado para ejecutar los proyectos en Fotovol.
- Recomendar un modelo de liderazgo que permita abordar esta problemática asociada al liderazgo.

Como objetivo general, de acuerdo con lo expuesto anteriormente, es clara la multidimensionalidad de factores y las consecuencias que han provocado en el proyecto. Además, se ve reflejada la importancia de este, ya que siguiendo de la misma forma no será sustentable la empresa en Chile, llegando incluso a la decisión de no abrir nuevos negocios en Chile y/o Latinoamérica. Por esta razón se vuelve crítico que esta investigación pueda entregar soluciones reales y prácticas de cómo llevar el liderazgo en los proyectos existentes además de entregar una ayuda en la gestión de equipos de trabajo. La encuesta de percepciones (Anexo 1) ha puesto en evidencia que la mayoría de los trabajadores del proyecto cree que existen graves problemas al interior de este, lo cual crea un importante precedente de que el problema es real y es visto por todos. Esto nos lleva a pensar que efectivamente es un problema visible en la organización y

si encontramos causas con sus respectivas soluciones, podría ser más fácil implementar dichas mejoras o, en otras palabras, la resistencia al cambio podría ser menor. Se detectó que los factores detectados por el grupo investigador y que han afectado el desarrollo exitoso del proyecto también fueron altamente compartidos por los integrantes del proyecto; siendo la falta de un liderazgo efectivo y diferencias culturales las mayores semejanzas.

En definitiva, la pertinencia respecto a la temática propuesta es real y el diagnóstico preliminar ha sido validado previamente por un alto porcentaje de los participantes del proyecto, señalando que la falta de un liderazgo adecuado al tipo de organización analizada, las diferencias culturales entre los diferentes stakeholders de la organización, la coordinación entre equipos y la elección de contratistas son problemas reales que aquejan al proyecto y, con conocimiento de esto, es posible, lograr propuestas de intervención más acertadas.

### **3. Descripción del Proyecto**

Chile se encuentra envuelto en un boom de energía renovable, esto debido a que nuestro país ha presentado a su compromiso de reducción de emisiones y medidas para enfrentar el cambio climático. Dentro de los objetivos más relevantes se encuentra “lograr la carbono neutralidad al 2050”, por lo que los proyectos de energía limpia se encuentran siendo muy cotizados, ya que están promovidos abiertamente por el gobierno. Este es el caso de la empresa a estudiar. Fotovol tiene dentro de su estructura un área de energía Solar, cuyo negocio es construir parques fotovoltaicos alrededor del mundo. A finales del 2019 llegan por primera vez a Latinoamérica, específicamente a Chile. La empresa es procedente de India, se encuentra presente en 26 países con 205 proyectos y es la constructora de parques solares más grande del mundo. Sin embargo, en Chile la empresa aún no ha alcanzado la relevancia que tiene a nivel internacional producto de que a nivel local ha iniciado recientemente sus primeros proyectos. A septiembre del 2021, existían 3 proyectos en construcción, 2 proyectos ejecutados y 3 en licitación.

El proyecto a investigar corresponde al proyecto Santa Isabel, ubicado en la segunda región de Chile. Cuenta con 46 trabajadores propios, 450 contratistas y, pese a que su término se encontraba planificado para diciembre 2020, tuvo graves retrasos, lo que provocó serios conflictos. A la fecha, el proyecto se encuentra terminado y entregado.

# Project Organizational Chart

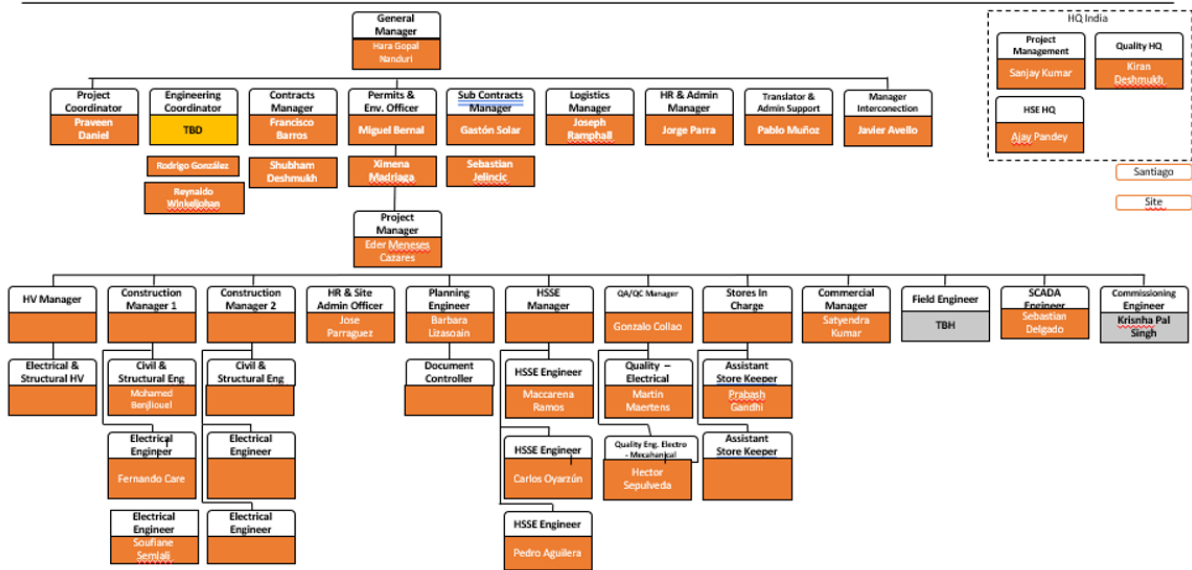


Figura 1. Organigrama Proyecto Santa Isabel.

## **4. Marco Teórico**

### **4.1 Organización**

Hoy en día, el término “Organización” es ampliamente utilizado y considera muchas acepciones, son creadas por individuos que creen que poseen las habilidades y el conocimiento necesario para producir bienes y servicios (Jones, 2008). Al enfocarnos en una organización cuyo principal foco de negocio es el desarrollo de proyectos, existen variables que lo diferencian radicalmente de las operaciones continuas de una organización.

### **4.2 Proyectos**

La definición de proyecto tiene variadas acepciones. Una de ellas es la siguiente:

“Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. (...) La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos” (PMBOK, 2017, p. 5)

Esta definición tiene como base que ningún proyecto es igual a otro, así como también cada proyecto se desarrolla dentro de su propio marco temporal. El papel de la dirección de proyectos y, en especial, del Gerente o Administrador de proyecto (Project Manager) es crítico en la gestión de un equipo de proyecto, principalmente porque las fases que atraviesa un proyecto requieren la aplicación de metodologías y la consideración de variables específicas tanto internas como externas (como por ejemplo costos, recursos, calidad, cronograma, entorno, cultura de la organización y las necesidades del cliente tanto interno como externo), conocimientos de gestión para cumplir con los objetivos

propuestos, marcos de gobernanza y la estructura organizacional de la que es parte. Esto junto con habilidades blandas para motivar y guiar al equipo para que éste trabaje conjuntamente, así como también manejar variables relacionadas al entorno en el que se desarrollan los proyectos las cuales pueden influir positiva o negativamente en su ejecución. “

### **4.3 Liderazgo**

#### **4.3.1 Definición**

“El liderazgo se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o conjunto de metas” (Robbins y Judge, 2013, p. 368). Esta definición nos presenta el liderazgo como un comportamiento destacado y/o sobresaliente, encabezando siempre un grupo de personas con un poder de influir en la manera de pensar o de actuar de dichas personas.

Antes de profundizar en mayores definiciones respecto al liderazgo, resulta importante aclarar diferencias fundamentales con otros conceptos organizacionales que podrían estar relacionados al liderazgo. En primer lugar, nos encontramos con el término “gestión”, que de acuerdo a muchos autores “es la acción de administrar un conjunto de elementos que hacen que las organizaciones sean eficientes, eficaces y productivas, o por el contrario, pueden llegar a la quiebra” (Giraldo & Naranjo, 2014). Dentro de estos elementos administrables se encuentran la organización, el clima organizacional, el control, la planificación, entre otros. Profundizando aún más, dentro de este “administrar”, surge otro término relevante a ser identificado, que es “dirección”, que se encuentra enmarcado dentro de la gestión de una organización, pero más específicamente la gestión de los recursos humanos. En este nivel, el liderazgo es

reconocido como una habilidad o competencia personal que permite gestionar/administrar de forma eficiente los recursos humanos en la organización.

Robbins y Judge nos entregaron una definición de liderazgo que es ampliamente aceptada, pero adicionalmente nos encontramos con otras definiciones que se complementan y aportan nuevas interpretaciones a este término que ha ido evolucionado a través de los años de acuerdo a las necesidades de la sociedad.

“Relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten” (Daft, 2006, citado en Giraldo & Naranjo, 2014)

“Conseguir de las personas una capacidad de empuje y una actitud proactiva que permita canalizar todas las energías creativas de la organización hacia la consecución de un proyecto común” (Gomez, 2008, p. 65)

“La capacidad de influir sobre otros, pero es posible identificar grandes diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo, pues algunos líderes pueden influir sobre otros según sus cargos, y otros en cambio pueden influir de acuerdo con sus características y actitudes, las cuales generan identificación o entusiasmo en los seguidores” (García, 2011, p. 44).

“El liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo resultado de un proceso de percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los otros” (Lupano y Castro, 2008, p. 108)

De esta forma, se puede definir al líder como “toda aquella persona que, por medio de su interacción e influencia sobre un grupo de personas, y gracias a cualidades como la

comunicación asertiva, la creatividad, la proactividad y el trabajo en equipo, es capaz de lograr las metas y objetivos que comparte con sus seguidores” (Gomez, 2008, p. 16, citado en Giraldo & Naranjo, 2014)

De las definiciones se puede desprender que el liderazgo no puede ser ejercido si no existe un receptor sobre el cual actuar y también que ejercer liderazgo no necesariamente es algo otorgado por una posición jerárquica. En este sentido, es importante aclarar las diferencias entre jefe y líder, debido a que la posición jerárquica que una persona tenga al interior de una organización no le otorga per se las capacidades movilizadoras que tiene un líder. Es así como el jefe es “toda aquella persona de rango superior que lo único que hace es asignar funciones para gestionar su organización, esperando que toda persona de rango inferior cumpla cabalmente con lo que se le ordena” (Hernández, Santo y González, s.f, p. 6, citado en Giraldo & Naranjo, 2014).

#### **4.3.2 Estilos de liderazgo**

El concepto de liderazgo es de naturaleza cambiante, y cambia de acuerdo a las necesidades sociales del tiempo que se vive y que son necesarias para la evolución de la sociedad. Desde el origen de los tiempos, el ser humano es un individuo social y jerárquico adaptado a la vida en estructuras sociales con niveles de jerarquía, de lo cual se deduce que está destinado y adaptado a asumir relaciones de dominio-sumisión. En estas estructuras sociales se destacan individuos que asumen de forma natural o impuesta la misión de guiar a un grupo a conseguir objetivos individuales y/o colectivos.

Respecto a esto, Cardoso (2019) expresa que:

El ser humano es un primate social y jerárquico, y por ello nuestra psicología y



comportamiento social está perfectamente ajustado a la vida en estructuras sociales jerárquicas y a asumir relaciones de dominio. El problema frente a las estructuras jerárquicas en el caso de las sociedades humanas complejas reside en el desajuste que existe en éstas, respecto al modelo de liderazgo (natural) para el que estamos adaptados, y las nuevas formas dominantes de jefatura o liderazgo (forzado) de los grupos. La evidencia de que, en la mayoría de los grupos, las personas encargadas de su dirección no sean líderes naturales sino figuras de dominio impuestas o asignadas a este rol por la propia estructura auto mantenida de poder, conduce a conflictos grupales, interpersonales y psicológicos en numerosos miembros de estas estructuras, en la medida que tales situaciones (impuestas y no asumidas) provocan un fuerte estrés que deriva en marcos crónicos de frustración, respuestas desadaptadas y de agresividad, o vivencias conflictivas de la sumisión, unida a un fuerte rechazo y hostilidad al "líder" (impuesto) o la jefatura. Todo ello apunta al riesgo de situaciones de fuerte insatisfacción y amplia desconexión respecto al grupo y sus jefes (Breve historia natural del liderazgo, párr. 2)

En un principio las teorías sobre liderazgo se enfocan primordialmente en la definición de estructuras y procedimientos para dirigir a un grupo de personas e identificando las características de los líderes identificados como tal y que los diferenciaban del resto de las personas.

### **Teoría del gran hombre**

Principios del siglo XX, surge la teoría del gran hombre, en la que el líder es visto como una persona con características especiales que lo diferenciaba de los demás, características que eran innatas y que la persona traía de nacimiento, por lo que esta teoría considera que los líderes no se hacen, sino que nacen. Su estudio está basado en algunos de los líderes de la historia, de los cuales contaban con características de líder. Entre los personajes que se estudiaban se encontraban los grandes líderes de la

historia que tenían actividades específicas que permitían identificar capacidades, alineado con el concepto de resiliencia actual.

### **Teoría de los rasgos**

En la década de 1920, surge la teoría de los rasgos. Estudios previos asociados a la teoría del gran hombre dan cuenta de que los líderes poseen características especiales que los diferencian del resto de los mortales. Ya a partir de esta década, estos estudios permitieron ir avanzando y evolucionando en las nuevas teorías de liderazgo de la época. Comienza a aparecer la "teoría de los rasgos, en la que se reconoce, gracias a las primeras teorías del gran hombre, estas características llamadas rasgos que distinguen a los líderes de las demás personas" (Daft, 2006, citado en Giraldo & Agudelo, 2014). En este periodo se concibe a todo objeto, material o inmaterial, como un sistema o componente de un sistema, de tal manera que, personas con ciertos rasgos particulares afectan el comportamiento de otros, por lo tanto, inciden en los resultados de los sistemas y, por ende, de las organizaciones. Algunos de los rasgos que se vuelven relevantes, de acuerdo a esta teoría, en el cumplimiento de objetivos son la inteligencia, intuición, persuasión, positivismo y dinamismo.

### **Teoría del comportamiento**

Posteriormente, en la década de 1950, los estudios sobre liderazgo comienzan a evolucionar hacia enfoques conductuales y surge la teoría del comportamiento. En esta teoría se comienzan a destacar las habilidades y sensibilidad de los líderes para dirigir personas. Esta teoría, más que centrarse en rasgos y características que tiene un líder, se comienza a enfocar en cómo ellos actúan respecto a sus seguidores. Aparece como relevante el concepto de seguidor mencionado al inicio del capítulo 3.3. del libro "The leadership experience" (Daft, 2006) en donde señala dos frases que pueden ser

consideradas relevantes para la teoría del comportamiento

- “La teoría del comportamiento afirma que alguien cualquiera que observe el comportamiento adecuado puede ser un buen líder “. (Giraldo & Naranjo, 2014)
- Es más fácil aprender los comportamientos que los rasgos y ello permite que el liderazgo esté al alcance de todos”. (Giraldo & Naranjo, 2014)

Esto es de vital importancia en la evolución de las teorías de liderazgo, ya que comienza a haber una evolución respecto a quién puede ser líder y quien no, quien es considerado como líder y quien no, y se comienza a comprender que los comportamientos y habilidades de un líder eficaz son aprendibles. Se identifican dos tipos de liderazgo en la teoría del comportamiento (Daft, 2006, citado en Giraldo & Agudelo, 2014):

**Liderazgo Autocrático**, donde existe una relación de dominación y poder sobre los subalternos. “El líder tiende a centralizar la autoridad, a derivar poder de su puesto, a controlar los premios y a coaccionar”. (Daft, 2006, citado en Giraldo & Agudelo, 2014)

**Liderazgo Democrático**, que supone un liderazgo de carácter positivo fortaleciendo el trabajo en equipo, la libertad y el respeto en los grupos de trabajo. “El líder que delega autoridad en otros fomenta la participación, recurre a sus colaboradores con el propósito de obtener el conocimiento necesario para realizar las tareas y depende del respeto de sus subordinados para ejercer influencia”. Daft, 2006, citado en Giraldo & Agudelo, 2014)

### **Teoría de la contingencia**

Posterior a la teoría del comportamiento, surge una nueva teoría cuyo enfoque

situacional desplaza a los enfoques conductuales previos. La teoría de la contingencia comienza a desarrollar representaciones del liderazgo como una capacidad para analizar y afrontar situaciones diversas, y adaptarse a los retos y demandas de los colaboradores. Se comienza a generar la triada líder - seguidores - situación, la cual incorpora un supuesto adicional relacionado con la interacción que tiene el líder y sus seguidores con el entorno (Giraldo & Naranjo, 2014), poniendo su foco principal en el enfoque situacional donde se desarrollan las actividades. Surge el liderazgo situacional, que, de acuerdo a Lewin, es la capacidad para la adopción, según los contextos, de estilos de liderazgo autoritario, democrático o liberal. Esta teoría tiene 3 elementos fundamentales (Daft, 2006):

- Interacción entre el líder y subalternos.
- La estructuración de las tareas
- El poder que ejerce el líder

A su vez, se pueden identificar dos modelos de liderazgo propuestos dentro de esta teoría (Daft, 2006):

**Modelo de contingencia de Fiedler**, que identifica la “tendencia de los líderes hacia las tareas o las relaciones, lo cual sirve para integrar el estilo del líder con la situación” (Giraldo & Naranjo, 2014).

**Modelo situacional de Hersey y Blanchard**, “que se centra en las características de los seguidores para determinar la eficacia del comportamiento del líder” (Giraldo & Naranjo, 2014). Este modelo se basa en la identificación del nivel de madurez de los seguidores para determinar el estilo de liderazgo más adecuado para aplicar en un contexto concreto.

Cuando el líder proyecta una visualización de metas u objetivos claros y además genera buena relación con todo el grupo de trabajo, se dice que la situación es

óptima, sin embargo, alguno de los elementos de esta triada líder-seguidores-situación debe ser cambiado.

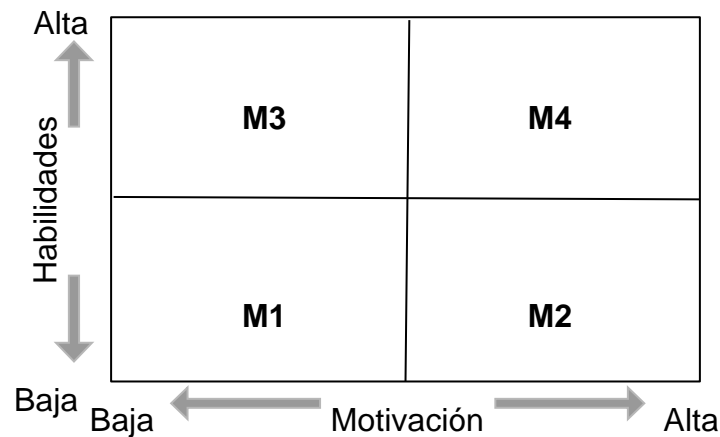


Figura 2. Nivel de madurez de seguidores  
Fuente: Hersey & Blanchard (1972)

La madurez corresponde a la capacidad para establecer metas altas con orientación al largo plazo, pero alcanzables; el deseo y habilidad para tomar la responsabilidad y la educación y/o experiencia de un individuo o grupo. El término madurez definido por los autores es de carácter bidimensional compuesto por el nivel de motivación de los individuos (de bajo a alto de acuerdo a la figura 2) y el grado de habilidad en relación a una tarea concreta.

M1: Bajo nivel de madurez en relación a una tarea. El individuo no tiene las capacidades para realizar la tarea y un interés bajo por realizarla.

M2: Nivel de madurez bajo a moderado en relación a una tarea. El individuo no tiene las capacidades para realizar la tarea, pero tiene un interés alto por realizarla.

M3: Nivel de madurez moderado a alto en relación a una tarea. El individuo tiene las capacidades para realizar la tarea, sin embargo, su interés por realizarla es bajo.

M4: Nivel de madurez alto en relación a una tarea. El individuo tiene las capacidades para realizar la tarea y su interés por realizarla es alto.

“La teoría de liderazgo situacional requiere la capacidad de que el líder sea capaz de identificar el nivel de madurez” (Hersey & Blanchard, 1972), que tienen los subordinados en relación a la tarea que deban realizar, lo cual le permitirá emplear el estilo de liderazgo que se ajuste mejor a dicho nivel de madurez.

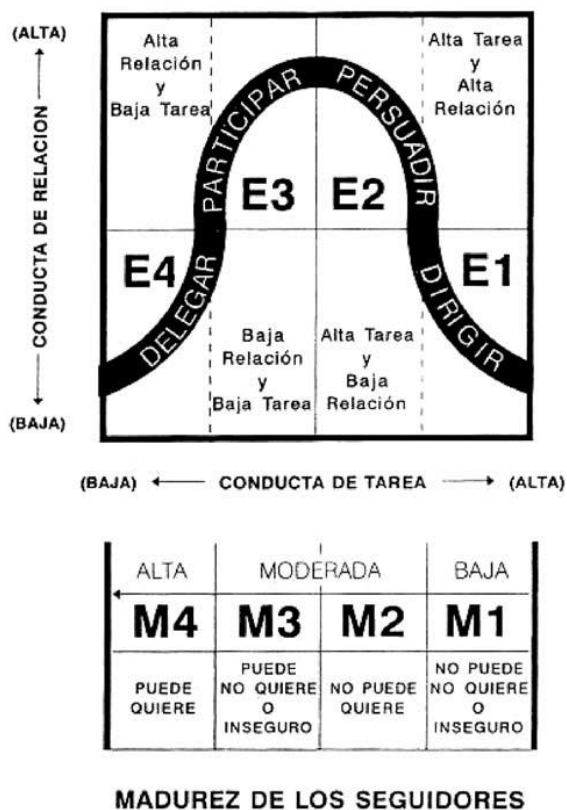


Figura 3. Teoría del Liderazgo Situacional  
Fuente: Hersey & Blanchard, 1972.

La teoría del liderazgo situacional clasifica las actividades de los líderes en dos dimensiones distintas de comportamiento. La primera es la dimensión conducta de tarea, que corresponde al grado en el que un líder lleva a cabo la comunicación unilateral por medio de la explicación a cada seguidor o subordinado de qué es lo que tiene que hacer, cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo la tarea. La segunda, es la dimensión conducta de relación, que corresponde al grado en el cual el líder lleva a cabo la comunicación bilateral otorgando apoyo socioemocional, ayuda psicológica y facilitando las conductas (Hersey & Blanchard, 1972). La figura 3, muestra gráficamente la teoría del liderazgo situacional y su relación con las dimensiones antes mencionadas y con el grado de madurez de los seguidores. De acuerdo a esto, se definen 4 estilos de liderazgo producto de la combinación de estas dos dimensiones que se describen en mayor profundidad en la siguiente tabla:

Estilo	Orientación	Descripción
E1	Dirigir	Imparte instrucciones específicas y supervisa de cerca el cumplimiento de las tareas.
E2	Persuadir	Explica las decisiones, pide sugerencias y fomenta los progresos; manda y controla el cumplimiento de las tareas.
E3	Participar	Facilita y apoya los esfuerzos de los subordinados, comparte ideas y con ellos la responsabilidad por la toma de decisiones.
E4	Delegar	Traspasa responsabilidad en la toma de decisiones y la resolución de problemas.

Tabla 1. Estilos de liderazgo en la teoría de liderazgo situacional  
Fuente: Elaboración propia.

## Teoría de la influencia

Esta teoría intenta identificar cómo se comportan los líderes carismáticos. Este tipo de liderazgo no se refiere a la autoridad del mismo líder y el poder que tiene sobre otros, sino que se alimenta de sus cualidades y su personalidad. El líder que posee la cualidad de carisma logra impulsar a sus seguidores para que vayan más allá de sus obligaciones, logrando resultados beneficiosos para la organización. Un líder carismático logra influenciar e inspirar a sus seguidores para que estos se muevan y motiven a realizar más de lo que les corresponde de acuerdo a sus cargos, utilizando herramientas que son intrínsecas en él o que han sido desarrolladas en el tiempo, como lo son sus cualidades y personalidad (Daft, 2006, citado en Giraldo & Agudelo, 2014).

Maxwell (2011) indica que, pese a que de todos los atributos y habilidades asociadas al liderazgo el carisma es el más difícil de entender, identifica 7 cualidades que los líderes que tienen esta habilidad comparten entre ellos:

- **Sienten amor por la vida:** Aquellos líderes que generan seguidores son apasionados por la vida. Les gusta celebrar, no quejarse. Se destacan por su alegría, empatía, energía e irradia esto de forma contagiosa al resto de las personas.
- **Valoran el potencial de las personas:** Ven a las personas no como son, sino cómo pueden llegar a ser. Ayudan a los demás a construir puentes que les faciliten el paso desde el presente al futuro que desearían.
- **Dan esperanza:** Enganchan con las personas a través de imaginar un mañana mejor que el presente, lleno de oportunidades y sueños por realizar. Son negociadores de esperanza.
- **Comparten con los demás:** Aportan valor a las personas al compartir su sabiduría, recursos y tiempo. Abrazan el espíritu del trabajo en equipo y valoran la empresa de una forma positiva.



- **Piensen continuamente en los demás:** No existe mayor satisfacción para un líder carismático que aquella de servir a los demás. Lo que más les gusta es el triunfo de un equipo y encuentran gran placer en las celebraciones de los éxitos de sus compañeros y de quienes les siguen.
- **Descubren y utilizan su estilo propio, su voz:** Encuentra su propio estilo y lo utilizan para inspirar a otros a encontrar el suyo.
- **Utilizan su carisma como una forma de incrementar su influencia para hacer el bien:** Son capaces de conseguir lo mejor de sus seguidores, haciendo que estos rindan y se sientan plenos

### **Teoría de las relaciones**

Las teorías de las relaciones consideran que las relaciones interpersonales son el aspecto más importante para la eficacia del liderazgo. Se pueden identificar dos estilos distintos: el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional.

**Liderazgo transaccional.** Enfatiza las competencias sociales y relacionales para motivar, orientar, enseñar y dirigir, detectar necesidades y expectativas, y atender a ellas.

“Este liderazgo es una transacción o intercambio que se realiza entre el líder y los seguidores y se realiza cuando el líder conoce las necesidades de los seguidores, por las que ofrece recompensas para poder satisfacer dichas necesidades, a cambio de cumplir con los objetivos propuestos por la organización” (Daft, 2006, citado en Giraldo & Agudelo, 2014).

Se basa en dos características fundamentales:

- Recompensas a seguidores en relación al cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Correcciones o sanciones al no cumplir los objetivos.

La relación entre líder-seguidor se da principalmente por la ubicación jerárquica del líder la cual le otorga poder.

**Liderazgo transformacional.** Propuesto en primera instancia por James McGregor Burns (1978), este tipo de liderazgo genera un cambio significativo en quienes se ven influenciados y, a diferencia del liderazgo transaccional, no se encuentra basado en la relación de recompensa/corrección, sino que en la imagen del líder que logra con sus cualidades a afrontar los retos que tiene la organización en su totalidad.

Se puede definir como el “tipo de liderazgo ideal, ya que estimula e inspira a los seguidores para la consecución de metas y objetivos, lo cual “se logra alineando los objetivos de la organización con los seguidores, el líder y el grupo de trabajo” (Bass & Riggio, 2006, citado en Giraldo & Agudelo, 2014, p. 37). Este estilo se compone de los siguientes elementos (Bass & Riggio, 2006):

- **Influencia idealizada:** El líder se comporta como un modelo a seguir, lo que produce admiración, respeto y confianza por parte de sus seguidores (influencia idealizada).
- **Motivación inspiradora:** El líder es inspirador, transmite una visión común junto con las expectativas que tienen hacia sus seguidores.
- **Estimulación intelectual:** desafían a sus seguidores a ir más allá de sus posibilidades, incentivándolos y desafiándolos a descubrir nuevas formas de abordar problemas antiguos.
- **Consideración individualizada.** presta atención a las necesidades de cada seguidor para lograr sus objetivos, actuando como mentor y realizando seguimiento a sus seguidores para recurrir oportunamente si lo necesitan.

## Teorías contemporáneas

Durante las últimas décadas han surgido muchas teorías que tienen como punto inicial la teoría de las relaciones y, en especial, el concepto de liderazgo transformacional que entrega una imagen holística del líder. Así es como surgen nuevas teorías como el liderazgo estratégico de Kotter, el liderazgo en la era de la colaboración de Premsky & Porter y estudios relacionados con la gestión de emociones, encabezados por Daniel Goleman. Surge la relevancia de la gestión de emociones y expectativas en el manejo de la colaboración y de las relaciones interpersonales, lo que es rotulado con el término de “inteligencia social o emocional”.

Daniel Goleman propone 6 estilos de liderazgo basados en distintos aspectos de la inteligencia emocional, así como también una serie de competencias del liderazgo enfocadas en la autoconciencia del líder. La aplicación de cada uno de estos estilos de liderazgo tiene consecuencias y afectan al desempeño y a los resultados.

**Liderazgo coercitivo.** Este tipo de liderazgo exige cumplimiento inmediato y es autoritario. Las motivaciones y competencias subyacentes a este estilo son el impulso al logro, iniciativa y autocontrol. Es considerado el estilo de liderazgo menos eficaz para la mayoría de las situaciones, sin embargo, es de utilidad en situaciones de transformación o con trabajadores problemáticos.

**Liderazgo orientativo.** Este tipo de liderazgo moviliza a las personas hacia una visión. Considera la habilidad de hacerse cargo de una visión atractiva e inspirar con ella. Las motivaciones y competencias subyacentes a este estilo son la autoconfianza, empatía y catalizador del cambio.

**Liderazgo afiliativo.** Este tipo de liderazgo crea lazos emocionales y armonía, e incorpora la destreza para cultivar y mantener una red de relaciones. Considera a las personas como el pilar fundamental. Las motivaciones y competencias subyacentes a

este estilo son la empatía, la construcción de relaciones y la comunicación. Es de utilidad para sanar las desavenencias en un equipo o motivar en circunstancias estresantes.

**Liderazgo democrático.** Este tipo de liderazgo forja consenso mediante la participación y colaboración. Las motivaciones y competencias subyacentes a este estilo son la colaboración, liderazgo de equipo y la comunicación. Es de gran valor en situaciones en donde es necesario construir consenso u obtener aportes de trabajadores valiosos.

**Liderazgo ejemplar.** Este tipo de liderazgo busca la excelencia y autonomía, fija altos estándares para el desempeño y ejemplifica el comportamiento del líder como el correcto. Las motivaciones y competencias subyacentes a este estilo son la conciencia, la orientación al logro y la iniciativa. Este estilo de liderazgo es de gran utilidad cuando se desea obtener resultados rápidos de un equipo motivado y competente.

**Liderazgo formativo.** Este tipo de liderazgo tiene la finalidad de desarrollar a las personas para el futuro por medio de la propensión a reforzar las habilidades de otros mediante feedback y orientación. Promueve la experimentación. Las motivaciones y competencias subyacentes a este estilo son el desarrollo de otros, la empatía y la autoconciencia. Es de gran utilidad cuando se busca ayudar a alguien a mejorar el desempeño o las fortalezas de largo plazo.

### **4.3.3 Liderazgo en proyectos**

El principal objetivo de las organizaciones es lograr llevar a cabo la estrategia que han definido para un periodo determinado de tiempo y mejorar su competitividad frente a sus competidores. Para el caso de organizaciones con foco en el desarrollo de proyectos este objetivo estratégico consiste, en términos simples, en el desarrollo de proyectos de la forma en que fueron planificados en su inicio, considerando variables como tiempo, calidad, resultados, costos, entre otras. Para dicho objetivo, las organizaciones utilizan las gerencias de proyectos como su principal herramienta, cuya ejecución es llevada a

cabo por el equipo de proyecto. Cada uno de estos procesos debe ser dirigido por un profesional experto en gerencia de proyectos, quien asume el papel de líder. Debido a esto es que la administración y ejecución de proyectos se encuentra fuertemente vinculada con las competencias personales y, en especial, al liderazgo del gerente de proyectos, ya que es el quien debe organizar los trabajos, tiempos y recursos envueltos para llegar de mejor forma a cumplir los objetivos propuestos.

El Project Management Institute (PMI) afirma que, cuando se aplica a la gestión de proyectos, la competencia es un conjunto de conocimientos, actitudes, habilidades y otras características personales y que puede ser descrita como la mezcla de 3 dimensiones separadas:

1. **Conocimientos de gestión de proyectos:** El aporte que realiza un PM a un proyecto determinado por medio de su conocimiento y entendimiento de la gestión de proyecto.
2. **Desempeño en gestión de proyectos:** La capacidad de un Gerente de Proyecto es demostrar su habilidad de gestionar exitosamente un proyecto al aplicar sus conocimientos.
3. **Competencias personales:** Las características centrales de la personalidad detrás de la capacidad de una persona para realizar un proyecto.

Junto con el crecimiento del desarrollo de proyectos al interior de las organizaciones y de organizaciones dedicadas exclusivamente al desarrollo focalizado de proyectos, ha aumentado la exigencia en el desempeño de estos, lo cual ha traído como consecuencia la necesidad de estándares internacionales en dirección de proyectos que puedan ser utilizados como guía y que incluyen métodos, herramientas, técnicas y habilidades para la gestión de proyectos. Estos estándares describen al PM como una persona con ciertas capacidades y competencias que le permiten gestionar eficazmente los

proyectos. La tabla 2 muestra las competencias personales a las que hacen referencia un grupo de instituciones que generan estándares para la gestión de proyectos.

Autor	Competencias personales	Tipo de documento	País	Año de fundación
APM - APMBOK (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Liderazgo</li> <li>● Política, poder y obtención de resultados</li> <li>● Comunicación</li> <li>● Negociación</li> <li>● Manejo y resolución de conflictos y problemas</li> <li>● Profesionalismo y comportamiento ético</li> <li>● Trabajo en equipo</li> </ul>	Estándar	Inglaterra	1972
IPMA - ICB4 (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Liderazgo</li> <li>● Política, poder y obtención de resultados</li> <li>● Comunicación</li> <li>● Negociación</li> <li>● Resolución de conflictos y problemas</li> <li>● Trabajo en equipo</li> </ul>	Estándar	Holanda	1965
AIPM - PCSP (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Liderazgo</li> </ul>	Estándar	Australia	1976
PMAJ - P2M (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Liderazgo</li> <li>● Política, poder y obtención de resultados</li> <li>● Profesionalismo y comportamiento ético</li> </ul>	Estándar	Japón	2005
PMI - PMBOK (2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Liderazgo</li> <li>● Política, poder y obtención de resultados</li> <li>● Comunicación</li> <li>● Negociación</li> <li>● Manejo y Resolución de conflictos y problemas</li> </ul>	Estándar	Estados Unidos	1969

Tabla 2. Competencias personales según estándares en gestión de proyectos.

Fuente: Beltrán, Salas & Vega, 2020

Complementario a esto, y como fruto de una investigación realizada durante el año 2020, un equipo de investigadores colombianos logró identificar por medio de un

levantamiento bibliográfico 28 competencias personales sugeridas para gerentes de proyecto (Beltrán, Salas & Vega, 2020).

Liderazgo	Habilidades interpersonales	Conciencia y confianza en sí mismo	Habilidades de confrontación
Política, poder y obtención de resultados	Influencia en otros	Gestión	Desarrollo de herramientas otorgadas
Comunicación	Realización de coaching a los miembros del equipo	Motivación	Toma de decisiones
Negociación	Resiliencia emocional	Relacionamiento y compromiso	Creatividad
Manejo y resolución de conflictos y problemas	Autorreflexión y autogestión	Gestión de relaciones	Habilidad cognitiva
Profesionalismo y comportamiento ético	Iniciativa o ingenio	Entendimiento de conflictos	Sensibilidad
Trabajo en equipo	Eficacia	Manejo del estrés	Intuición

Tabla 3. Competencias personales sugeridas para el gerente de proyectos.  
Fuente: Beltrán, Salas & Vega, 2020.

Este levantamiento bibliográfico sobre competencias personales en gestión de proyectos le permitió a Beltrán, Salas y Vega (2020) identificar que, dentro de las competencias personales que se mencionan con mayor frecuencia, el liderazgo es la competencia considerada de mayor relevancia para la gestión de proyectos. A continuación, se muestra una tabla con las definiciones del concepto de liderazgo enfocado en proyectos compuesta por definiciones de variados autores y de instituciones que han creado estándares para la gestión y desarrollo de proyectos.

Autor, año	Beltrán, Salas & Vega (2020)
Verma, V.K. (1996)	Competencia para dirigir al equipo y los stakeholders, con el fin de lograr los objetivos propuestos con las restricciones estipuladas. Se basa en la obtención de resultados a través de las personas, en lugar de estar por encima de ellas.
Association for Project Management (APM), 2006	Es la capacidad de establecer la visión y la dirección para influir y alinear a otros hacia el logro de un propósito común y para empoderar e inspirar a las personas hacia el éxito del proyecto.
Paredes C. & Rojas C., N. (2007)	Capacidad de transformar un sueño o una visión en realidad, con y a través de la participación voluntaria de los demás.
International Project Management Association (IPMA), (2015)	Capacidad de proporcionar dirección y orientación a individuos y grupos, de elegir y aplicar estilos de gestión apropiados en diferentes situaciones. Incluye patrones de comportamiento de acuerdo con el tipo de situación, métodos de comunicación, diferentes actitudes frente al conflicto, formas de afrontar el comportamiento del equipo del proyecto, toma de decisiones y delegación de funciones.
Australian Institute of Project Management (AIPM) (2016)	Conjunto de habilidades y conocimientos de gestión personal, interpersonal y de equipo, necesarios para que un gerente de proyectos lidere un equipo de proyecto en un contexto organizacional dinámico. Capacidad de aplicar estrategias y proporcionar orientación a los miembros del equipo del proyecto para administrar relaciones y resultados diversos, ambiguos y variables dentro de un proyecto.
Project Management Association of Japan (PMAJ), (2016)	Capacidad de generar compromiso en otros y de toma de decisiones con el fin de recuperar la situación.
Cohen, E. (2017)	Habilidad para adaptarse a los cambios, motivar a otros, comunicar su visión y la del proyecto.
Project Management Institute (2017)	Capacidad para guiar, motivar e inspirar a los miembros del equipo y otros stakeholders, con el fin de superar los problemas y alcanzar efectivamente los objetivos del proyecto.
	Capacidad de encabezar un equipo e inspirarlo a hacer bien su trabajo.

Tabla 4. Definiciones del concepto de liderazgo en proyectos

Fuente: Beltrán, Salas & Vega, 2020.

Junto con esto, la investigación realizada por Beltrán, Salas & Vega (2020) por medio



de un análisis de frecuencia del grupo de competencias sugeridas expuesto en la tabla 3, logra identificar 5 competencias personales consideradas como habilitadores para el liderazgo junto con definiciones de cada una de dichas competencias.

Competencia	Beltrán, Salas & Vega (2020)
Comunicación	Capacidad de escuchar, comprender, transmitir, procesar e interpretar ideas e información del entorno, de forma precisa y coherente, en el momento oportuno, a través de los medios seleccionados. Incluye la habilidad de saber cuándo y a quién comunicar para alcanzar un propósito.
Negociación	Capacidad de planificar alternativas que permitan lograr acuerdos, a través del equilibrio de intereses, necesidades y expectativas de las partes, mediante el intercambio de información, propuestas y argumentos, buscando la aceptación, el consenso y la alineación de criterios. Incluye la habilidad para crear un ambiente propicio de colaboración y compromiso.
Manejo y resolución de conflictos y problemas	Capacidad de identificar, comprender, diagnosticar e idear soluciones efectivas, oportunas y constructivas para resolver las diferencias, los conflictos o los problemas que puedan afectar los objetivos del proyecto y su entorno. Incluye la habilidad de generar acuerdos entre las partes involucradas.
Profesionalismo y comportamiento ético	Capacidad de reconocer, comprender, interpretar y obrar consecuentemente con los valores propios y de la organización, asociados al compromiso, cumplimiento y responsabilidad hacia las tareas asignadas. Requiere actuar con honestidad e integridad, demostrando confianza y coherencia entre sus acciones, conductas y palabras. Incluye la habilidad de comportarse según lo acordado dentro de un entorno o cultura particular.
Trabajo en equipo	Capacidad de formar parte de un equipo, logrando que sus integrantes trabajen en colaboración, creando ambientes productivos para alcanzar un objetivo común, que requiere relaciones interpersonales entre los miembros del equipo. Incluye la habilidad de motivar al equipo otorgando reconocimiento y generando oportunidades de mejora.

Tabla 5. Competencias personales habilitadoras para el liderazgo en proyectos.

Fuente: Beltrán, Salas & Vega Vargas, 2020.

De acuerdo a lo anterior, la competencia de liderazgo es crucial en los Project Manager, ya que una de sus funciones corresponde a motivar a las personas para conseguir los resultados que se esperan de ellos. Las competencias más relevantes para el ejercicio eficaz de la gestión de proyectos, y que fueron mencionadas en la tabla 4, son la capacidad de liderar con la política, influencia, negociación, autonomía y poder. El Project Manager es el encargado de conocer las habilidades y destrezas de las personas que trabajan a su cargo, para así poder ubicarlos en la posición dentro del proyecto en donde se incremente la productividad y así lograr obtener los mejores resultados posibles.

De esta forma, junto con la vital importancia del liderazgo, competencias como la comunicación oportuna y por medio de los canales adecuados, la negociación que propicie ambientes colaborativos, el manejo y resolución de conflictos de forma que beneficie a la mayoría de los involucrados, el profesionalismo y comportamiento ético que logre desarrollar confianza en los trabajadores; y la capacidad de formar equipos que logren alcanzar los objetivos propuestos de forma productiva y de mejora continua; son catalizadores para la gestión eficaz de proyectos.

#### **4.4 Equipos de trabajo**

##### **4.4.1 Definición de equipo**

Existen múltiples definiciones para denominar los equipos de trabajo, una de las definiciones más citadas de equipo de trabajo es la que nos entrega Robbins y Judge, donde se define como “grupo donde los esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño que es mayor que la suma de las aportaciones individuales” (Robbins y Judge, 2013, P. 272). Harris nos señala que: los equipos de trabajo generan sinergias positivas gracias al esfuerzo coordinado de sus miembros y tienen como foco el

desempeño colectivo, tienen un propósito común y sus miembros pueden desarrollar relaciones mutuas para alcanzar sus metas (Harris & Harris, 1996). Sin embargo, “para lograr el éxito requiere que todos sus miembros se familiaricen con el concepto de interdependencia y que cada miembro sea valorado por su contribución al éxito del equipo” (Scarnati, 2001). “La globalización y la tecnología han generado cambios profundos en la fuerza laboral y ha obligado a las organizaciones a incorporar el manejo de la multiculturalidad en los equipos de trabajo como un factor adicional de éxito” (Halverson & Tirmizi, 2008, p. 7).

#### **4.4.2 Diferencia entre grupos y equipos**

“Entre estos dos conceptos siempre ha habido una cierta confusión, ya que en apariencia pueden resultar similares, pero en la práctica no es así. Ambos tienen objetivos que conseguir, pero un grupo y un equipo son diferentes en la puesta en práctica de la consecución de esos objetivos”. (Malpica, R., Rossell, R., & Hoffmann, I, 2014, p. 71).

Los grupos corresponden a una unidad con una misma finalidad, colaboración. La relación es con el directivo, pero no necesariamente entre los subordinados, en definitiva. Los autores Robbins y Judge, nos señalan que “un grupo de trabajo es aquel que interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones que ayuden al desempeño de cada uno de sus miembros en su área de responsabilidad” (Robbins y Judge, 2013, p. 309). “No existe sinergia positiva que genere un nivel general de desempeño que sea mayor que la suma de las aportaciones. El equipo genera una sinergia positiva gracias al esfuerzo coordinado” (Robbins y Judge, 2013, p. 308).

#### 4.4.3 Proceso de formación de los equipos

Es sabido que los equipos evolucionan de manera diferente con el tiempo, esto “sucede porque la constitución de un equipo de trabajo es un proceso que implica la transición de una secuencia de fases o etapas” (Malpica, R., Rossell, R, Hoffmann, I, 2014, p. 72). Según lo que indican Robbins y Judge (2013), existe el modelo de 5 etapas para la conformación de los equipos de trabajo, denominado formalmente “**modelo de cinco etapas del desarrollo de los grupos**” (Robbins y Judge, 2013, p. 275), en el cual se definen las siguientes etapas: Formación, Tormenta, normatividad, desempeño y suspensión.

La primera, la etapa de **Formación**, “se caracteriza por una gran cantidad de incertidumbre sobre el propósito, la estructura y el liderazgo del grupo. Sus miembros “sondean el terreno” para determinar cuáles tipos de conductas son aceptables”. “Esta fase termina cuando los miembros ya se consideran parte de un grupo” (Robbins y Judge, 2013, p. 275) Orellana afirma que es una etapa de transición de un estado individual a un estado en el que el individuo se siente miembro del equipo (Orellana, 2020), las personas se consideran parte de un grupo, pero no conocen bien su finalidad (Bugueño, X., Barros, C, 2008).

La segunda etapa es la de **Tormenta**, “se caracteriza por un conflicto al interior del grupo. Los miembros aceptan la existencia del grupo, pero se resisten a las limitaciones que este impone a la individualidad. Además, hay conflicto acerca de quién controlará al grupo. Cuando esta fase termina, hay una jerarquía relativamente clara de liderazgo dentro del grupo.” (Robbins y Judge, 2013, p. 275). Bugueño y Barros nos señalan que “los conflictos son parte del desarrollo del equipo, ellos se abren cuando las personas se sienten más seguras, esto ayuda al crecimiento”. (Bugueño y Barros, 2008, p. 2)

La tercera etapa es la de **Normatividad**, donde “se desarrollan relaciones cercanas y el grupo demuestra cohesión. Existe un fuerte vínculo de identidad y camaradería en el grupo” (Robbins y Judge, 2013, p. 275), “esta etapa termina cuando la estructura del grupo se consolida y el grupo ha asimilado un conjunto de expectativas comunes, que definen lo que constituye el comportamiento adecuado de sus miembros” (Robbins y Judge, 2013, p. 275).

La cuarta etapa es la de **Desempeño** en donde “la estructura es funcional y ampliamente aceptada. La energía del grupo se ha transferido de conocerse y entenderse uno al otro, a llevar a cabo la tarea en cuestión” (Robbins y Judge, 2013, p. 275). Los miembros comparten el liderazgo y están de acuerdo en relación con los objetivos. “Esta etapa es de consolidación del equipo, la energía se centra en la ejecución de las tareas comunes” (Bugueño y Barros, 2008, p. 2).

La última etapa de **Suspensión** “es solamente para aquellos grupos temporales, donde tienen que cumplir una tarea limitada, por lo que se prepara para disolverse” (Robbins y Judge, 2013, p. 276).

Muchos intérpretes del modelo de cinco etapas suponen que un grupo se vuelve más eficiente conforme avanza a través de las cuatro primeras. Aunque tal suposición por lo general es verdadera, lo que hace que un grupo sea eficaz es más complejo de lo que el modelo señala (Robbins y Judge, 2013).

#### **4.4.4 Principales problemas en los equipos**

Las organizaciones ya sean privadas o públicas saben de los beneficios de trabajar en equipo puede ser mucho mayor que un simple trabajador (Torrelles Nadal, C., Coiduras

Rodríguez, J. L., Isus, S., Carrera, X., París Mañas, G., & Cela, J. M. 2011), sin embargo, llegar a tener un equipo de trabajo de alto desempeño, no está exento de problemas y/o conflictos al interior del equipo, la verdad es que existen múltiples motivos que afectan a los equipos de trabajo dentro de las organizaciones, es por esto que Robbins y Judge nos entregan un listado de los principales problemas de los equipos.

Uno de los problemas más comunes corresponde a los **objetivos poco realistas**. En ocasiones, se señalan objetivos que no son alcanzables, disminuyendo la preocupación por la tarea de los colaboradores, o en su defecto, el equipo no cuenta con información detallada de lo que se quiere lograr (no hay objetivos bien definidos).

Un segundo problema típico corresponde a los **problemas interpersonales**. Las malas relaciones dentro de la organización pueden ser fatales para las empresas. Por otra parte, Gil, Rico y Manzanares nos dan luces de una posible solución. Una buena solución corresponde a la intervención del problema por parte del líder pero debe existir una genuina buena voluntad de las partes para solucionar los problemas.

Los **fallos en el liderazgo** son problemas muy comunes y pueden terminar perjudicando enormemente a la organización o al proyecto. Si el líder no tiene una posición clara, los trabajadores estarán descontentos y se generará un clima de desmotivación generalizada. “Alguien que esté en la posición de líder también tiene que capacitarse y prepararse para ello” (Gil, Rico y Manzanares, 2008, p. 29).

El siguiente problema es la **incomunicación entre los miembros del equipo**. La falta de comunicación es un común muy frecuente dentro de las organizaciones, “muchas veces, la organización y los líderes no proporcionan a los profesionales toda la información necesaria”, no son concretos, ni ofrecen todo el apoyo que requiere el equipo para llevar el proyecto adelante” (Robbins y Judge, 2013, p. 310). Los líderes son los llamados a crear y fomentar un clima de escucha activa y de respeto.

#### 4.4 Cultura

El concepto cultura se define como “el conjunto distintivo de una sociedad o grupo social en el plano espiritual, material, intelectual y emocional comprendiendo el arte y literatura, los estilos de vida, los modos de vida común, los sistemas de valores, las tradiciones y creencias” (UNESCO, 1982). Esto engloba además de las artes y las letras, nuestros modos de vida, derechos fundamentales como seres humanos, nuestros sistemas de valores, tradiciones, costumbres y creencias.

La cultura es la forma organizada de la vida social que resulta de la interacción inteligente y socializada desde tiempos antiguos por una comunidad humana, esto se expresa en un conjunto de normas de pensamiento y de conducta comúnmente aceptadas por el respectivo grupo humano.

La cultura es un concepto multidimensional y las diferencias culturales entre distintos países nos permiten asumir que las organizaciones se ven también enfrentadas a esta diversidad cultural (Szydło & Grześ-Bukłaho, 2020; Low, AbdulRahman & Zakaria 2020; Lim & António, 2020), por lo que requieren de un mayor conocimiento de los códigos propios de cada cultura y de prestar especial atención al papel que tienen las dimensiones culturales. Tanto las legislaciones laborales como los procesos de selección no son los mismos en distintos países, así como también la valoración del individualismo y colectivismo dista entre un país y otro. Los principales desafíos de una organización frente a un ambiente multicultural incluyen: problemas de comunicación, barreras idiomáticas, falta de aceptación de situaciones culturalmente distintas como por ejemplo intolerancia a superiores de género femenino, actitud frente al tiempo del trabajo como por ejemplo frente al trabajo excesivo o retrasos. Sin embargo, pese a estos desafíos y trabas, la cooperación en equipos multiculturales es posible por medio de habilidades comunicacionales, motivación para trabajar con personas de otras culturas y conocimiento de tradiciones, costumbres y comportamientos de los miembros

de otras culturas (Szydło & Grześ-Bukłaho, 2020; Low, AbdulRahman & Zakaria 2020; Lim & António, 2020). Pese a todos los desafíos, las ventajas de los equipos multiculturales van desde adquirir conocimientos de otras culturas y tradiciones, a la motivación por mejorar el desempeño individual y la oportunidad de un mayor espectro de ideas y soluciones.

### **Teoría de las dimensiones culturales de Hofstede**

Hofstede plantea que “la cultura es una programación mental colectiva que distingue a un grupo o una categoría de personas de otro” (Hofstede, 1983), expresándose en el patrón medio de las creencias y valores. Este planteamiento contiene un aspecto organizacional relevante de mencionar, ya que lo obtuvo como resultado de la investigación realizada a principio de los años 80 en filiales distribuidas en el mundo de la empresa IBM. Cada agrupación de personas trae consigo un conjunto de programaciones mentales comunes que constituyen su cultura, desde el nivel más grande como lo es una nación hasta niveles más pequeños como lo son las organizaciones. Hofstede identifica la existencia de diferencias culturales importantes de un país a otro, lo cual es consistente con la existencia de una cultura nacional que contiene a la cultura organizacional pese a que se trate de la misma organización. Existe el modelo de 4 dimensiones culturales que permiten caracterizar la cultura de una nación y corresponden a: “distancia al poder, individualismo - colectivismo, masculinidad - feminidad y evasión de la incertidumbre” (Rodríguez & Latorre, 2011). Posteriormente, se incorporan 2 dimensiones adicionales: orientación al largo plazo, indulgencia - moderación; con lo que se completa lo que hoy es ampliamente conocido como la teoría de las dimensiones culturales de Hofstede, que permite identificar los aspectos comunes y las diferencias entre las culturas de una misma organización en diversos países (Rodríguez & Latorre, 2011).



Dimensión	Definición
Distancia al poder	<p>“Medida en que los miembros menos poderosos de las organizaciones e instituciones (como la familia) aceptan y esperan que el poder se distribuya de manera desigual”. (Hofstede, 1983)</p> <p>Se piensa que esta dimensión data del advenimiento de la agricultura y, con ella, de las sociedades a gran escala. Hasta ese momento, una persona conocería personalmente a los miembros y líderes de su grupo. Esto no es posible donde decenas de miles y más tienen que coordinar sus vidas. Sin la aceptación del liderazgo por parte de entidades poderosas, ninguna de las sociedades actuales podría funcionar.</p>
Individualismo	<p>“Grado en que las personas se sienten independientes, en lugar de ser interdependientes como miembros de un todo más amplio”. (Hofstede, 1983)</p> <p>Individualismo no significa egoísmo. Significa que se esperan elecciones y decisiones individuales. Colectivismo no significa cercanía. Significa que uno "conoce su lugar" en la vida, que se determina socialmente. “Con una metáfora de la física, las personas en una sociedad individualista son más como átomos que vuelan en un gas, mientras que en sociedades colectivistas son más como átomos fijos en un cristal”. (Hofstede, 1983)</p>
Masculinidad	<p>Medida en que el uso de la fuerza está respaldado socialmente.</p> <p>En una sociedad masculina, se supone que los hombres son duros. Ganar es importante para ambos géneros. En una sociedad femenina, los géneros están emocionalmente más cerca. Competir no se respalda tan abiertamente y hay simpatía por los desvalidos. Esto NO se trata de individuos, sino de roles de género emocionales esperados. Las sociedades masculinas tienen un género mucho más abierto que las sociedades femeninas.</p>
Evasión de la incertidumbre	<p>Se encarga de la tolerancia de una sociedad a la incertidumbre y la ambigüedad.</p> <p>Evitar la incertidumbre no tiene nada que ver con evitar el riesgo, ni con seguir reglas. Tiene que ver con la ansiedad y la desconfianza ante lo desconocido y, por el contrario, con el deseo de tener hábitos y rituales fijos, y de conocer la verdad.</p>
Orientación al largo plazo	<p>Se ocupa del cambio.</p> <p>En una cultura orientada al largo plazo, la noción básica sobre el mundo es que está en constante cambio, y siempre es necesario prepararse para el futuro. (Hofstede, 2017)</p> <p>En una cultura orientada al corto plazo, el mundo es esencialmente tal como fue creado, de modo que el pasado proporciona una brújula moral y adherirse a él es moralmente bueno. Esta dimensión predice filosofías de vida, religiosidad y logros educativos. (Hofstede, 1983)</p>
Indulgencia	<p>Se trata de las cosas buenas de la vida. En una cultura indulgente es bueno ser libre. Hacer lo que tus impulsos quieren que hagas, es bueno. Los amigos son importantes y la vida tiene sentido. En una cultura restringida o moderada, el sentimiento es que la vida es dura, y el deber, no la libertad, es el estado normal del ser. (Hofstede, 1983)</p>

Tabla 6. Dimensiones culturales de Geert Hofstede.

Fuente: Elaboración propia <sup>2</sup>

<sup>2</sup> Elaboración propia tomando como fuente la información expuesta en <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

## **Proyecto Globe de House (Cambridge University)**

Otra de las líneas investigativas en temas de cultura corresponde al Proyecto Globe iniciado por Robert House en la década de los 90. En este proyecto se investigó sobre las variables que componen la cultura organizacional (cultura nacional, variables organizacionales y liderazgo) (Ogliastri, McMillen, Arias, Dávila, Dorfman, Fimmen & Martínez ,1999) tomando como base la teoría de las 6 dimensiones de Hofstede. El estudio contempla 9 dimensiones culturales que se utilizaron para identificar características de las organizaciones y 21 dimensiones para medir elementos y comportamientos facilitadores para un liderazgo eficaz. Se aplicó a 825 organizaciones de todo el mundo, abarcando un universo de aproximadamente 16.000 personas quienes dan a conocer su opinión respecto a la cultura organizacional al momento de participar del estudio y sus expectativas respecto a cómo desearían que la cultura fuera en un futuro (Rodríguez & Latorre, 2011). Las dimensiones empleadas para la caracterización cultural fueron: distancia al poder, control de la incertidumbre, orientación humana o indulgencia, colectivismo, colectivismo familiar, asertividad, igualdad de género, orientación al largo plazo y orientación al desempeño.

Como se puede apreciar, los resultados de este proyecto corresponden a una versión ampliada de la teoría de las dimensiones culturales de Hofstede y consideran variables adicionales que permiten caracterizar y aterrizar de mejor forma la cultura organizacional.

## **Competing Values Framework de Cameron & Quinn**

Dentro de los modelos más vigentes para evaluar la cultura organizacional se encuentra el propuesto por Cameron y Quinn (1999), el Competing Values Framework, cuyo origen nace de la investigación de los mayores indicadores de efectividad en organizaciones. Este modelo concluye que, por medio de dos dimensiones independientes entre sí, se puede caracterizar la cultura de una organización, utilizando para ello un instrumento creado por los mismos autores para el diagnóstico de la cultura organizacional (OCAI, Organizational Culture Assessment Instrument). Estas dos dimensiones corresponden a: el grado de libertad y la orientación de la organización. La primera realiza una diferenciación de criterios de efectividad y enfatiza la flexibilidad, la libertad de decisión (discreción) y el dinamismo de los criterios que enfatizan la estabilidad, el orden y el control. La segunda, orientación de la organización, diferencia criterios de eficacia que enfatizan una orientación interna, integración y unidad de los criterios que enfatizan una orientación externa, diferenciación y rivalidad.

La combinación de estas dos dimensiones da como resultado la definición de 4 tipos de cultura (Cameron & Quinn, 1999) y que representan diferentes grupos de indicadores de efectividad organizacional, la cual se puede apreciar en la Figura 4.

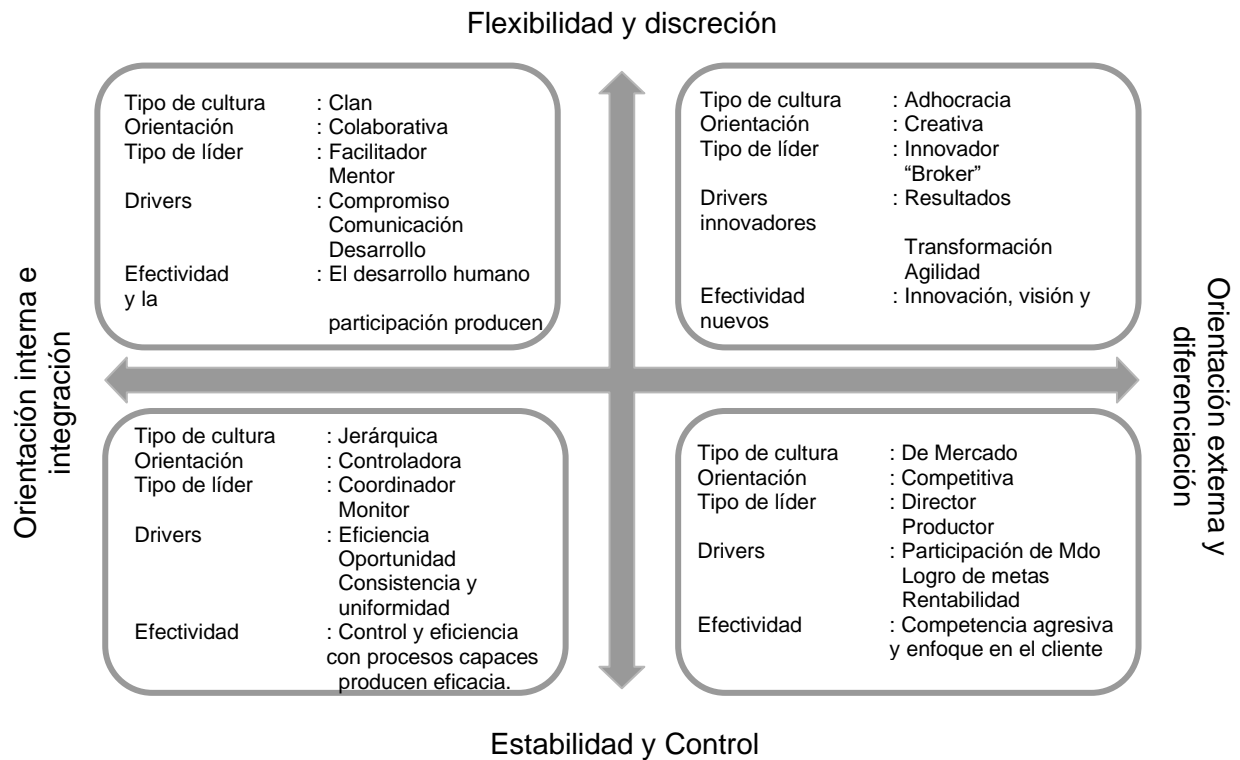


Figura 4. The Competing Values of Leadership, Effectiveness, and Organizational Theory

Fuente: Cameron & Quinn, 1999

Para cada tipo de cultura asociado a cada cuadrante de la figura se asocia un estilo de liderazgo específico que contribuye a mejorar la eficacia de la organización.

### **Clan**

La cultura tipo clan tiene características similares a la de una familia, con valores y objetivos compartidos, sentido de “nosotros” que se encuentra impregnado en organizaciones con este tipo de cultura, donde se caracteriza por un lugar amable para desempeñar las labores y en donde se piensa en los líderes como mentores y, quizá incluso, como figuras paternas. “La organización valora el trabajo en equipo, la participación y el consenso y enfatiza el beneficio a largo plazo del desarrollo individual, siendo importantes la alta cohesión y la moral” (Cameron & Quinn, 1999). Para

organizaciones con este tipo de cultura, los tipos de líder y las competencias clave que contribuyen a un funcionamiento más eficaz se resumen en la Tabla 7.

Tipo de Líder	Competencias clave
Mentor	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autocomprensión y comprensión de los demás</li> <li>2. Comunicación interpersonal</li> <li>3. Desarrollo de los subordinados</li> </ol>
Facilitador	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creación de equipos</li> <li>2. Toma de decisiones participativa</li> <li>3. Gestión del conflicto</li> </ol>

### ***Adhocracia***

La cultura Adhocrática se caracteriza por fomentar la adaptabilidad, la flexibilidad y la creatividad en contextos en donde la incertidumbre, la ambigüedad son típicas. Pone énfasis en la individualidad, la toma de riesgos y la anticipación del futuro, ya que casi todos los miembros de una cultura adhocrática se involucran con la producción, los clientes, la investigación y el desarrollo, y otros asuntos. Se caracteriza por un lugar de trabajo dinámico, liderazgo visionario, orientado al riesgo. Para organizaciones con este tipo de cultura, los tipos de líder y las competencias clave que contribuyen a un funcionamiento más eficaz se resumen en la Tabla 8.

Tipo de Líder	Competencias clave
Innovador	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Convivir con el cambio</li> <li>2. El pensamiento creativo</li> <li>3. La gestión del cambio</li> </ol>
Broker	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear y mantener una base de poder</li> <li>2. Negociar acuerdos y compromisos</li> <li>3. Presentar las ideas, presentaciones verbales eficaces</li> </ol>

## **Jerárquica**

La cultura Jerárquica se caracteriza por un lugar de trabajo formalizado y estructurado. Lo que hacen las personas es gobernado por los procedimientos. Las preocupaciones a largo plazo de las organizaciones con este tipo de cultura son la estabilidad, la previsibilidad y la eficiencia, por lo que su grado de control es alto (Cameron & Quinn, 1999). Para organizaciones con este tipo de cultura, los tipos de líder y las competencias clave que contribuyen a un funcionamiento más eficaz se resumen en la Tabla 9.

<b>Tipo de Líder</b>	<b>Competencias clave</b>
Coordinador	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Planificación</li><li>2. Organización y diseño</li><li>3. Control</li></ol>
Monitor	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Reducir la sobrecarga de información</li><li>2. Analizar la información críticamente</li><li>3. Presentar la información, redactar con eficacia</li></ol>

Tabla 9. Competencias clave del líder en cultura Jerárquica

Fuente: Quinn, 1994.

## **De Mercado**

La cultura de mercado se caracteriza por un lugar de trabajo orientado a resultados. El término mercado hace referencia a una organización que funciona como un mercado, se encuentra orientado hacia el entorno externo en lugar de tener una orientación interna, ya que se centra en transacción con externos, como son los clientes, Contratistas, sindicato etc. Los principales objetivos de organizaciones con cultura de mercado son la rentabilidad, los resultados finales, la fortaleza en nichos de mercado, ampliar objetivos y las bases de clientes seguras, cuyo principal driver es el énfasis en

ganar. Las principales preocupaciones de largo plazo de organizaciones con este tipo de cultura se encuentran en las acciones competitivas, el logro de metas y objetivos ambiciosos (Cameron & Quinn, 1999). Para organizaciones con este tipo de cultura, los tipos de líder y las competencias clave que contribuyen a un funcionamiento más eficaz se resumen en la Tabla 10.

Tipo de Líder	Competencias clave
Director	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Toma de iniciativas</li> <li>2. Fijación de metas</li> <li>3. Delegación eficaz</li> </ol>
Productor	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Productividad y motivación personal</li> <li>2. Motivar a los demás</li> <li>3. Gestión del tiempo y del estrés</li> </ol>

Tabla 10. Tipos de líder y competencias clave  
Fuente: Quinn, 1994.

## **5. Metodología**

### **5.1 Descripción global de la metodología**

El tipo de investigación a realizar se abordará bajo la metodología de Investigación-Acción, otorgando relevancia tanto a la generación de conocimientos académicos nuevos como de mejores prácticas aplicables a la organización en estudio. El equipo investigador se encuentra conformado por un estudiante que en el momento de iniciar la tesis se encontraba vinculado laboralmente a la organización y una estudiante sin vínculo alguno con la organización. De esta forma, se pudo obtener información directa de las fuentes de origen y abordar la problemática con una mirada más alejada y objetiva.

El análisis de datos se realizará bajo un enfoque deductivo y se utilizará inicialmente la codificación abierta, para en etapas posteriores realizar una codificación axial que permita generar categorías más amplias y que permitan encontrar interconexiones y causalidades entre ellas.

### **5.2 Instrumentos**

#### **5.2.1 Encuesta**

La encuesta (Anexo 1) nace debido a que los investigadores realizaban el curso Investigación Acción, perteneciente al Magister gestión de personas y Dinámica organizacional de la Universidad de Chile, en dicho curso, los investigadores ya venían estudiando la temáticas de la empresa (Fotovol), por lo que determinaron que la mejor forma de medir la percepción de los trabajadores de la empresa era realizar una



encuesta, esto también ayudaría a corroborar si las hipótesis planteadas por los investigadores en referencia a trabajadores y la organización. Es importante señalar que los encuestados objetivos de la encuesta son todos los trabajadores/as con rol de supervisor, los cuales pueden variar entre Gerente de proyecto, gerentes de área y supervisores, sin considerar diferencias religiosas, idioma nativo y género. Se realizaron un total de 25 encuestas.

Se utilizó como fuente de información una encuesta cerrada realizada por este mismo equipo investigador a los trabajadores del proyecto realizada a fines del año 2021 que recopila información sobre la percepción que tienen los integrantes de la organización respecto a las temáticas relevantes abordadas en esta investigación: liderazgo, trabajo en equipo, cultura, aporte de gestión de personas, entre otros.

Dentro de los trabajadores objetivos para realizar dicha encuesta fueron: Gerente de Proyecto, Jefe de Recursos Humanos, Gerente de Prevención de Riesgos, Supervisores de Prevención de Riesgos, Gerente de Calidad, Supervisores de Calidad, Gerente de Finanzas, Supervisores de Construcción, Gerente de Comisionamiento, Ingeniero de Planificación, con o sin trabajadores a cargo, la nacionalidad de las personas encuestadas fueron Chilena, India y Marroquíes, la diferencia fue 2 Mujeres y 26 hombres, lo que contabilizaba un total de 28 Supervisores, los que finalmente el día de la encuesta se presentaron 25 pero solamente 20 contestaron correctamente la encuesta.

Para conocer el perfil de cada cargo y con esto evidenciar algunas tareas realizadas dentro de la organización, se procederá a definir brevemente cada área donde se aplicó la encuesta:

- **Gerente del proyecto:** Liderar al equipo de Fotovol en todas las tareas. Es el responsable de todo el proyecto.
- **Gerencia construcción:** Encargados de liderar y direccionar a los contratistas para que realicen la totalidad de obras en el parque, estas pueden ser mecánicas o eléctricas.
- **Departamento de calidad:** Son los encargados de auditar todos los trabajos realizados dentro del parque para que dichos trabajos cumplan los estándares esperados (legislación nacional y/o estándares internos)
- **Departamento de prevención de riesgos:** Son los encargados de crear y difundir procedimientos de prevención de riesgos y controlar en terreno que estos procedimientos se cumplan a cabalidad.
- **Departamento de recursos humanos:** Son los encargados del ciclo completo del trabajador de Fotovol S.A, auditorías a empresas contratistas y vela por la administración del campamento.
- **Departamento de Comisionamiento:** Son los encargados de que la luz solar sea transformada en electricidad y que sea transmitida de forma segura a la red nacional.

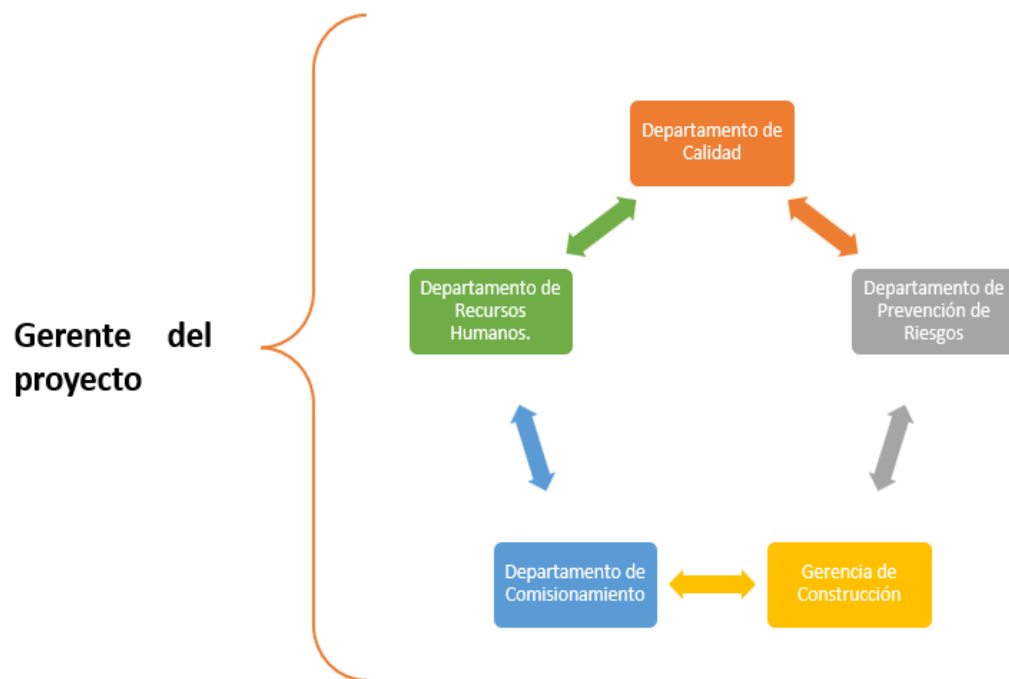


Figura 5. Áreas proyecto Santa Isabel

Fuente: Elaboración Propia

### 5.2.2 Entrevistas

Debido a que el proyecto se encuentra finalizado y la gran mayoría de los trabajadores fueron asignados a otros proyectos o desvinculados, se contactó a 4 profesionales con decisión de mando al interior del proyecto Santa Isabel para realizar entrevistas semiestructuradas.

El entrevistado N°1 posee una gran expertis en el área de prevención de riesgos, no cuenta con trabajadores a cargo y reporta al Gerente de Prevención de Riesgos. Ante la ausencia de éste, es el responsable natural del área.

El entrevistado N° 2, Supervisor del área de prevención de riesgos, no cuenta con trabajadores a cargo.

El entrevistado N°3, Gerente de HSE, es quien encabezaba el departamento de prevención de riesgos. Las funciones específicas de este departamento son velar por la seguridad de todo tipo de tareas realizadas por trabajadores propios y/o trabajadores contratista, asegurar que todo tipo de documentación ligada al trabajo se encuentre realizada, aprobada y firmada por los responsables de cada trabajo. La jefatura directa de este entrevistado fue el gerente del proyecto (PM) y sus subalternos fueron entrevistado N°1, entrevistado N°2 y otra supervisora HSE. Los clientes internos de esta área fueron: Gerencia de Construcción, Gerencia de Calidad, Gerencia de Testeo y Comisionamiento y Contratistas en general, por lo que la interacción y trabajo con otras áreas era un tema recurrente y relevante.

Finalmente, el entrevistado N°4, Gerente de Calidad del proyecto Santa Isabel, cuya principal función es la corroboración en terreno de que todo lo instalado por la gerencia de construcción se encuentre bajo las normas de leyes gubernamentales y de la propia empresa, esto para lo eléctrico como lo mecánica. Su jefatura directa es el Gerente del Proyecto y sus subalternos fueron 3 supervisores de Calidad (con distintas especialidades).

La elección de las 4 personas se tomó bajo tres puntos; La primera fue el conocimiento y/o experiencia en proyectos; la experiencia en equipos de trabajo; y, finalmente, alguna relación con la empresa Fotovol.