



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

Parte II

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

**Alumno/a: Silvana Karina Ávila Rivadeneira
Profesor Guía: Roberto Carvalho**

Santiago, Diciembre 2023

Índice General

6. Presentación y análisis de resultados.....	3
6.1 Encuesta.....	3
6.1.1 Demografía.....	3
6.1.2 Desempeño del proyecto	4
6.1.3 Factores de mal desempeño del proyecto.....	5
6.1.4 Factores de buen desempeño del proyecto.....	7
6.2 Entrevistas	9
6.2.1 Características del líder	10
6.2.2 Equipos	17
6.2.3 Problemas de jefaturas.....	22
6.2.4 Problemas de equipos.....	24
7. Modelo de liderazgo recomendado	31
7.1 Supervisores.....	38
7.2 Gerentes	40
7.3 Project Manager.....	44
7.4 Competencias personales.....	46
8. Implementación, Viabilidad y Barreras.....	52
9. Conclusiones	57
Referencias Bibliográficas	62
Anexos.....	65
Anexo 1. Encuesta Percepciones Proyecto Santa Isabel	65
Anexo 2. Pauta entrevista en profundidad.	67
Anexo 3. Dimensiones culturales Hofstede.....	68

6. Presentación y análisis de resultados.

6.1 Encuesta

6.1.1 Demografía

De acuerdo a lo mencionado en los puntos previos, la empresa Fotovol presenta gran diversidad de nacionalidades. Ante la pregunta respecto a la nacionalidad de los encuestados, a continuación, se presentan los resultados:

¿Cual es su nacionalidad?

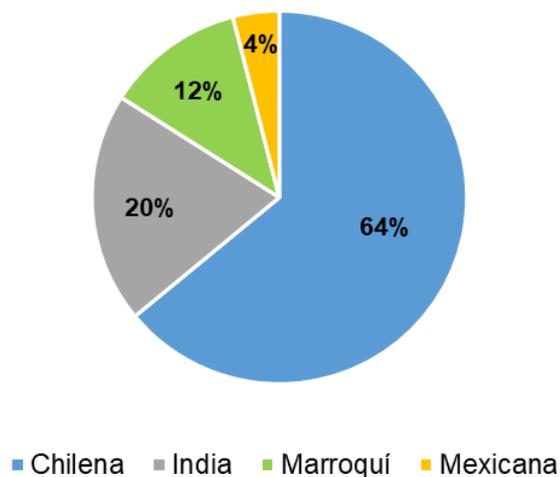


Figura 6. Resultados pregunta 1 encuesta
Fuente: Elaboración propia

La figura 6 refleja la multiculturalidad presente en la empresa Fotovol, la cual al momento de realizar la encuesta se manifiesta en menor medida que en etapas previas del proyecto. El equipo investigador tuvo acceso a la nómina de meses anteriores y existían trabajadores de nacionalidad argentina, española y griega. Si bien la proporción de trabajadores indios es menor, se desempeñan en cargos clave de la organización, con un alto grado de toma de decisión y con conexión directa con altos ejecutivos de India,

a diferencia de los trabajadores chilenos cuya proporción en cantidad es mayoritaria, pero se desempeñan en puestos de menor jerarquía siendo el cargo que más se repite el de supervisor (calidad, prevención de riesgos, construcción).

6.1.2 Desempeño del proyecto

Ante la pregunta ¿cómo cree usted que se ha desarrollado el proyecto Santa Isabel?, a continuación, se presentan de forma gráfica los resultados:

¿Cómo cree usted que se ha desarrollado el proyecto Santa Isabel?

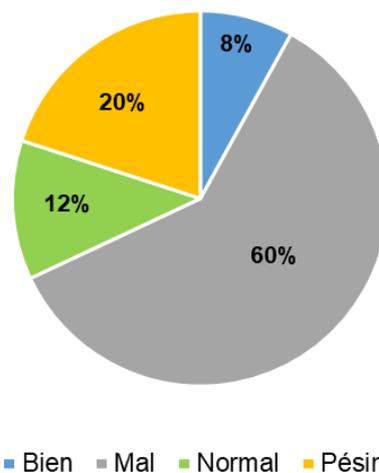


Figura 7. Resultados pregunta 2 encuesta
Fuente: Elaboración propia)

La figura 7 permite observar una opinión mayoritaria en relación al desarrollo del proyecto, donde el 80% de los encuestados señala que proyecto se ha desarrollado mal o pésimo. Se deduce que existiría un ambiente de pesimismo en proyecto desarrollado por la empresa Fotovol. De esto se desprende que la percepción sobre cómo se ha desarrollado el proyecto está en línea con la definición del problema realizada previamente.

Cabe mencionar que todos los trabajadores de nacionalidad india, país de la empresa, señalaron que el proyecto se desarrolló de forma normal o bien, con lo que se podría deducir que, en primer lugar, este grupo tiene un alto grado de lealtad a la empresa y que la percepción respecto a cómo se ha desarrollado el proyecto se podría encontrar relacionada a similitudes culturales.

6.1.3 Factores de mal desempeño del proyecto

El objetivo de la siguiente pregunta fue establecer una conexión entre todos aquellos que creen que el proyecto se ha desarrollado de forma “mal” o “pésimo” (80% de los encuestados) con los motivos considerados por ellos para haber contestado de esta forma. Las respuestas a esta pregunta consideran exclusivamente las respuestas de los encuestados que respondieron a la pregunta anterior de forma negativa respecto al desarrollo del proyecto (“mal” o “pésimo”). Se excluyó las respuestas de los encuestados que respondieron a la pregunta anterior con “normal” y “bien”.

La pregunta realizada fue: ¿Cuáles cree usted que son los principales factores?, solo elija 3 más importantes. Las alternativas incluidas fueron:

- Diferencias en la forma de trabajar entre diferentes países
- Falta de coordinación entre áreas
- Diferencias de idioma
- Problemas en el trabajo al interior de tu equipo
- Problemas en el trabajo entre diferentes equipos
- Contratistas y proveedores
- Falta de capacidad para realizar el trabajo por parte de los colaboradores de Fotovol

- Problemas en los liderazgos del proyecto
- Otro

Los resultados se presentan a continuación de forma gráfica:

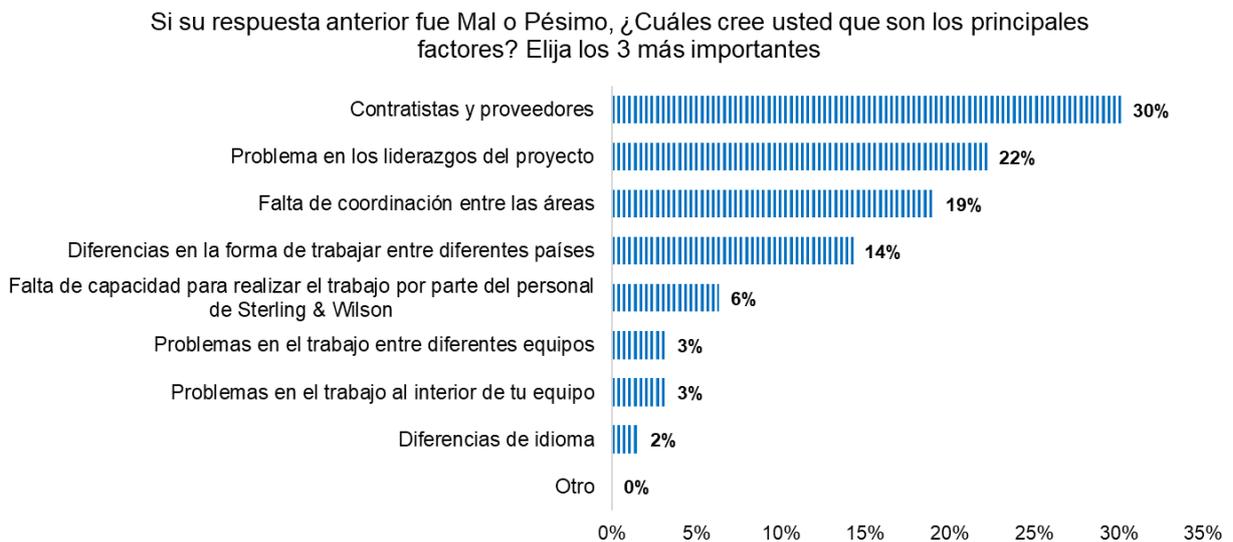


Figura 8. Resultados pregunta 3 encuesta
Fuente: Elaboración propia

Considerando los resultados de la pregunta anterior, en donde el 80% de los entrevistados cree que el proyecto se llevó “mal” o “pésimo”, las razones que este grupo de entrevistados atribuye al mal desempeño del proyecto se explican por la existencia de un amplio abanico de factores que incidieron en los resultados del desarrollo del proyecto realizado por Fotovol.

El factor con mayor porcentaje de respuestas fue “contratistas y proveedores”, sin embargo, se tomó la decisión de descartar por encontrarse fuera del alcance de esta tesis. Descartando este factor, se encontró que los factores que tuvieron mayor porcentaje de respuestas son muy frecuentes en las dos primeras etapas del modelo de cinco etapas de formación de equipos. La primera etapa de este modelo corresponde a la etapa de formación, donde se vio que consistía en una etapa de alta incertidumbre

sobre diversos temas, como por ejemplo el propósito de la compañía, estructura y sobre el liderazgo del grupo. La segunda etapa es la de tormenta, que se caracteriza por la existencia de conflictos internos, pero en la que los miembros aceptan la existencia de grupo así como las limitaciones del mismo. De acuerdo con estas respuestas se puede deducir que existe la percepción en este grupo de entrevistados de que los principales factores de mal desempeño del proyecto se atribuyen a problemas de liderazgo al interior del proyecto y a problemas tanto en la formación como desempeño de los equipos que lo componen.

6.1.4 Factores de buen desempeño del proyecto

Finalmente, la última pregunta intenta esclarecer cuales son los factores de buen desempeño del proyecto atribuidos por los encuestados que respondieron que el proyecto se llevó de forma “bien” o “excelente”. Para esto, las alternativas incluidas fueron las siguientes:

- Buena coordinación entre áreas
- Buena elección de contratistas y proveedores
- Buena comunicación entre personas de distintos idiomas
- trabajadores de Fotovol con las capacidades adecuadas para realizar el trabajo
- Personas de diferentes países que trabajan de la misma forma
- Buen trabajo entre equipos
- Buenos líderes dentro del proyecto
- Otro

Los resultados se presentan a continuación de forma gráfica:

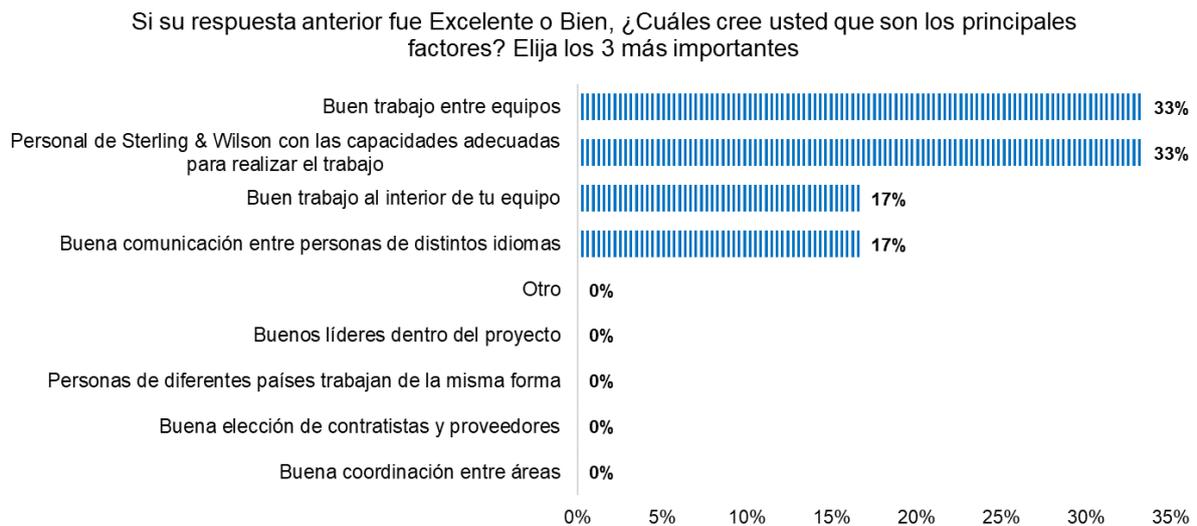


Figura 9. Resultados pregunta 4 encuesta
Fuente: Elaboración propia

Bugueño y Barros (2008) señalan que los dos principales factores de éxito dentro de equipos son la coordinación entre los equipos de trabajo (colaboración mediante el trabajo en equipo) y la capacidad del trabajador de realizar la función de forma eficaz y eficiente. Estas ideas se encuentran en línea con los resultados obtenidos, por lo que se ve de forma positiva que estos dos factores identificados mediante la encuesta converjan con las ideas planteadas por los autores. En empresas multiculturales es relevante la comunicación y las herramientas que permitan su ejercicio eficaz y, de acuerdo a los resultados de la encuesta, la buena comunicación entre personas de distintos idiomas aparece como un factor que, de acuerdo a este grupo de encuestados, es uno de los principales factores del buen desempeño del proyecto. En este sentido, debido a que Fotovol establece el inglés como idioma universal para el desarrollo de sus proyectos, la empresa se preocupó en su inicio de contratar trabajadores con dominio en este idioma para propiciar un ambiente que permitiera una mejor comunicación entre las diferentes culturas.

6.2 Entrevistas

Para el análisis de los datos obtenidos y recopilados por medio de las entrevistas en profundidad (Anexo 2) realizadas a personas clave al interior del proyecto Santa Isabel, se realizó la transcripción de cada entrevista para posteriormente hacer un microanálisis de cada una de ellas.

En primera instancia, se realizó el análisis mediante codificación abierta. Se hizo una revisión a nivel global de la transcripción y una revisión línea por línea, con lo que se identificó lo descrito por los entrevistados mediante frases, las cuales fueron analizadas en el contexto de cada pregunta que se les realizó.

Se identificaron conceptos en cada una de las frases analizadas, con lo que se pudo realizar hipótesis provisionales respecto a la forma en que dichos conceptos se encontraban relacionados. Se agruparon dichos conceptos en categorías de acuerdo a las características y propiedades de cada concepto y las relaciones que se pudo identificar entre ellos. De acuerdo a esto, se logró diseñar un modelo que agrupa 4 categorías de análisis. Es importante mencionar que para realizar la agrupación de conceptos en categorías fue de extrema importancia realizar comparaciones entre los fenómenos que describieron los entrevistados por medio de las frases extraídas y lograr identificar las relaciones existentes entre estos conceptos, debido a que este proceso permitió identificar categorías más amplias que lograron agrupar dichos conceptos.

La definición de las siguientes 4 categorías se obtuvo, como se mencionó previamente, mediante la identificación de similitudes y relaciones entre los conceptos identificados utilizando para esto la saturación de cada categoría:

1. Características del líder
2. Equipos
3. Problemas de jefaturas

4. Problemas de equipos

Cabe destacar que debido a que se realizó la saturación de cada categoría para llegar a este modelo. Hubo categorías y conceptos que fueron descartadas, en primer lugar porque se encontraban fuera del alcance de esta investigación y, en segundo lugar, porque identificamos que dichos conceptos utilizados para caracterizar situaciones particulares, se encontraban mayormente relacionados con suposiciones e interpretaciones de los entrevistados que no seguían un patrón común que pudiera identificarse a lo largo del análisis. Junto con esto, y profundizando en dichos temas, se pudo formular hipótesis respecto a estas suposiciones y conceptos desechados a modo de lograr argumentar, asegurar e identificar los posibles problemas de fondo y de por qué también debían ser descartados.

6.2.1 Características del líder

Como se mencionó anteriormente, posterior al análisis e identificación de los puntos de interconexión y similitudes entre los conceptos identificados, se definió la categoría “Características del líder” que engloba conceptos que hacen referencia a las actitudes y competencias personales que se identifican como significativas o relevantes dentro de la problemática abordada por medio del análisis de los datos extraídos, y que responde a competencias que promueven un liderazgo efectivo considerando el contexto dentro del cual se está analizando. Esta categoría fue consistente a lo largo del análisis de los datos y así como también cada uno de los conceptos que se decidió integrar dentro de esta categoría: alinear al equipo; empatía y conocimiento del equipo; comunicación; credibilidad; respaldo y apoyo profesional; y manejo situacional. Cabe destacar que hubo conceptos que se decidió descartar por considerar que correspondían a subjetividades de los entrevistados, sesgos de los investigadores o se encontraban fuera del alcance de esta investigación. Algunos

ejemplos son problemas en la selección de trabajadores, subcontratistas, problemas de dirección de proyectos a nivel corporativo, entre otros.

6.2.1.1 Alinear al equipo

“Partiendo por el PM creo yo, él tenía que buscar la instancia para que estos grupos trabajarán mejor, pero desde el principio, ya que al medio o a última hora no se puede”

(Entrevistado N° 1)

“Se armó otra línea jerárquica bajo los supervisores donde ellos eran quienes tenían pequeños grupos de 3 o 4 personas para ejecutar trabajo. Y bueno, hay gente que sabe administrar trabajadores y hay otra gente que no sabe administrar trabajadores. Entonces ahí, qué es lo que intento implementar, reuniones más seguidas, más que reuniones, charlas. O reunión de coordinación diaria, revisar en una pizarra, revisar en un papel lo que tengamos por ejecutar, chiquillos esto es lo que vamos a hacer, estamos todos claros cierto”

(Entrevistado N° 4)

“Pero entiendo que a mi me interesaba que ellos pudieran comprender la actividad que iban a realizar muy bien, y eso se logró, se logró que la gente, que la última persona comprendiera cuál era su rol y para qué necesitamos que él cumpla con esto”

(Entrevistado N° 3)

Al realizar el análisis de las entrevistas se pudo identificar una situación que fue bastante transversal a todos los entrevistados. Se menciona frecuentemente la necesidad de dirección que necesitan los integrantes del equipo que permitiera una mejor alineación y, en consecuencia, mayor fluidez en el desarrollo del proyecto.

Esta necesidad se aplica a nivel transversal en el proyecto. Existe una falta de sentido de meta común y se percibe lo que Robbins y Judge (2013) definen como grupo de trabajo en vez de un equipo de trabajo. Existen esfuerzos de alineamiento de grupos pequeños al interior del proyecto, sin embargo, a nivel global de proyecto la falta de

alineación genera descoordinaciones que impiden lograr un resultado de mayor eficacia y no logra aprovechar las sinergias de los integrantes del proyecto.

En línea con lo anterior, dentro de los principales problemas en los equipos los fallos en el liderazgo pueden terminar condicionando el buen funcionamiento del proyecto y con ello el producto final.

6.2.1.2 Empatía y conocimiento del equipo

“Siempre considero que el líder inicialmente debería tener la capacidad de comprender a cada una de las personas que trabajan con él”

(Entrevistado N° 3)

“Que el apoyo personal es la confianza más allá de lo profesional con alguna persona. Esa es la confianza que te da el estar siempre con una persona... quizá podemos llamarla amistad... y la amistad también es un apoyo” (confianza, apoyo, amistad)

(Entrevistado N° 4)

“Si bien uno pasa mucho tiempo con tus colegas, fuera del trabajo también puedes crear relaciones de amistad en algunos casos, o de mayor apego, mayor sintonía con tus colegas”

(Entrevistado N° 1)

“Buscar el equilibrio y ver la parte humana del trabajador, el anda enojado con problemas con el polola/o y tu tienes que ver esa habilidad de trabajar de ver que el hombre está con problemas y y entenderlo y si es necesario explicarle 1, 2 hasta tres veces, es una herramienta bien útil de trabajo de equipo”

(Entrevistado N° 1)

“Si el jefe puede ver que soy una persona, que requiero ir a ver a mi hija que tengo familia, yo soy su esclavo en mi trabajo, pero si él no ve esas cosas y quiere todo para él, quiere que sea un número que produzca, está bien, realizaré mi función, pero si al lado hay una persona robando yo no haré nada porque no es mi trabajo eso, debe tener un equipo de

seguridad que se ocupe de eso”

(Entrevistado N° 1)

Otro de los fenómenos que se repitió frecuentemente fue la expectativa que tenían los integrantes del equipo respecto de cómo les gustaría ser reconocidos y tratados, y también sobre cómo algunas personas de relevancia coincidían en que dentro de los factores más importantes para cohesionar a los equipos se encontraban la cercanía con las personas, la empatía frente a las situaciones particulares de otros y el conocimiento del equipo más allá del ámbito profesional, tal que permitiera visibilizar habilidades que en la cotidianeidad no se expresan.

En este sentido, las teorías contemporáneas de liderazgo apuntan cada vez con más fuerza al líder como un ser integral que desarrolla competencias en gestión de relaciones e inteligencia emocional, ejemplo de esto se manifiesta en el liderazgo carismático (teoría de la influencia), liderazgo transformacional (teoría de las relaciones) y en algunos de los estilos de liderazgo propuestos por Daniel Goleman.

6.2.1.3 Comunicación

“Y.... de la misma forma para mi siempre ha sido fundamental el comunicar los objetivos, pero en detalle. Muchas veces sucede que no se entrega toda la información por lo tanto el equipo está un poquito en el aire trabajando de una manera que quizá no es la correcta”

(Entrevistado N° 4)

“que sea que sea.. capaz de poder transmitir a toda la organización cierto, esa capacidad de liderazgo...Desde el principal actor, hasta bueno, hasta quien tienen mucha responsabilidad también al final de la carrera”

(Entrevistado N° 1)

“yo en mi experiencia lo que siempre me gusta hacer en primer lugar es rayar la cancha...como se dice es super importante dar a conocer y comunicar qué es lo que uno espera del otro”

(Entrevistado N° 4)

Otro fenómeno relevante observado y analizado de las entrevistas corresponde a la necesidad de los integrantes del equipo de honestidad y transparencia por parte de los líderes y de todas las personas que conforman el equipo. Se menciona que la comunicación abierta, efectiva, oportuna y permanente favorece una mejor coordinación del engranaje que termina siendo el proyecto, considerando la complejidad en la coordinación a medida que la organización crece en tamaño. Adicionalmente, en específico se refleja la importancia de que el líder sea capaz de transmitir un propósito común que logre incentivar y motivar al resto de los integrantes, transparentando las expectativas que tiene tanto él como cada uno de los integrantes del equipo.

En este sentido dentro de los problemas que con mayor frecuencia ocurre al interior de los equipos se encuentra la incomunicación de los miembros del equipo (Gil, Rico y Manzanares, 2008). Los problemas de comunicación impiden la transparencia respecto a las expectativas que recaen sobre los integrantes del equipo. Sumado a eso, la falta de comunicación respecto a los objetivos y la mala administración de los conflictos merman el resultado final esperado por la organización. Desde este punto de vista, la comunicación es uno de los principales habilitadores para la gestión eficaz de proyectos y permite que los líderes puedan transmitir los objetivos y expectativas respecto a la ejecución de proyectos (Beltrán, Salas & Vega, 2020).

6.2.1.4 Credibilidad

“Tú no puedes llegar y decir cosas y poco menos que mentirle a la gente porque después la gente no te va a seguir y la clave del líder es que te sigan”

(Entrevistado N° 1)

“Otro problema es lidiar con la gerencia, con los managers de construcción porque no tienen la sensibilidad de los riesgos, y ahora último el que tenía esta posición, decía que él tenía toda la responsabilidad (PM), pero en realidad no es así, en el momento que

ocurre algo, la responsabilidad es de varios, uno de ellos es nosotros, no puedo ir a hablar con la familia del fallecido diciendo que mi manager dio que no hiciera nada porque no ocurría nada y él debía tener la responsabilidad”

(Entrevistado N° 1)

Un fenómeno interesante de analizar es el efecto que tiene un líder que es consecuente en sus acciones. El líder como tal no es líder si no tiene seguidores que lo alienten y empaticen con la necesidad de lograr un objetivo común. Resulta de gran complejidad cuando el líder pierde la consecuencia de sus acciones y, por lo tanto, el poder que ha ido construyendo. La credibilidad es una herramienta intransable que cualquier líder puede construir y es necesaria para poder movilizar a las personas hacia un objetivo común, “La credibilidad se encuentra relacionada al profesionalismo y comportamiento ético de una persona e implica actuar con honestidad e integridad, demostrando confianza y coherencia entre sus acciones, conductas y palabras y es de relevancia dentro de las competencias para la gestión de proyectos generando mayores niveles de compromiso durante su ejecución. (Beltrán, Salas y Vega, 2020)

6.2.1.5 Respaldo y apoyo profesional

”Yo creo que hay que catalogar apoyo en dos: la primera en lo profesional, que yo creo que si yo era un apoyo, un apoyo importante”
“si hay alguna cuestión obvia, un error evidente, garrafal, es porque tu también como jefe también fallaste. Por ejemplo, si yo soy el jefe de remuneraciones se mandan un condoro yo soy el responsable”

(Entrevistado N° 4)

” uno tiene que actuar siempre como intermediario de cada uno de ellos, no es lo ideal porque cuesta mucho tiempo y te desgasta en problemas que no deberían suceder, pero tenemos que entender que al final la responsabilidad es nuestra”

(Entrevistado N° 2)

Un tema que resulta relevante al analizar las entrevistas y que es fundamental para la motivación de los integrantes de un equipo, es el respaldo que les entregue el líder frente a situaciones adversas. En la práctica se puede deducir que lo que se espera de un líder es que entregue apoyo profesional no solo en los momentos buenos, sino que en los malos también. Esto se encuentra directamente relacionado con la confianza que tiene el líder hacia su equipo, lo cual le entrega la posibilidad de dar más autonomía y lograr mayor desarrollo de los integrantes, de la misma forma en que lo haría un líder carismático. De acuerdo a lo mencionado por Beltrán, Salas y Vega (2020), el compromiso con los integrantes del proyecto es una competencia sugerida para los gestores de proyectos (en este caso las personas que generan influencia en otros). El reconocimiento a las labores realizadas por los integrantes del equipo genera motivación y pertenencia, y aumenta el compromiso que tienen con el desarrollo del proyecto y con las personas que lo componen.

6.2.1.6 Manejo situacional

“entonces de repente hay que ser duro y no dar el brazo a torcer en algunas cosas, y eso cuesta, te lleva a discusiones, a peleas, que al final la vas a tener día a día y hay que ir acostumbrándose nomas, esto es lo que me ha tocado vivir con esta empresa extranjera, que en parte ir cediendo, en parte ser flexible y duro”

(Entrevistado N° 2)

“Entonces habían supervisores de mi equipo que no lo tenían, no tenían ese tacto, y bueno hubo que aplicar otras técnicas y estar como te decía, no soltarlo tanto, que estuviera más al lado mío, o estar más encima de ellos tratando de monitorear más constantemente”

(Entrevistado N° 4)

Otro de los elementos frecuentemente mencionados en las entrevistas corresponde a la capacidad que deben tener los líderes de poder adaptarse a diferentes contextos y a

diferentes situaciones que pueden variar en grados de complejidad. Esta competencia es mencionada frecuentemente y tiene directa relación con la vertiginosidad característica de los proyectos. Es necesario que los líderes puedan adaptar su comportamiento tomando en consideración las relaciones entre él y sus seguidores, el poder que tiene; y el contexto de las actividades, lo que le puede permitir tener una mayor velocidad de respuesta durante el desarrollo de un proyecto.

La teoría del liderazgo situacional, una de las teorías de la contingencia planteada por Hersey y Blanchard, plantea 4 estilos de liderazgo que permiten que el liderazgo se ejerza en función del grado de madurez de los subordinados y de su nivel de compromiso, entregando al líder flexibilidad en su forma de abordar situaciones durante el desarrollo del proyecto. De este modelo se puede desprender que la competencia de manejo situacional es relevante para el ejercicio de un liderazgo efectivo, ya que permite al líder adaptar su comportamiento dependiendo del contexto, el nivel de motivación de las personas sobre las que ejerce su liderazgo y el grado de desarrollo de competencias profesionales para una tarea dada de dichos seguidores.

6.2.2 Equipos

Se definió la categoría “Equipos” que engloba conceptos que hacen referencia a las actitudes, competencias y comportamientos de los integrantes de un grupo o equipo que se identifican como significativas o relevantes dentro de la problemática abordada y que responde a temas que, si se encuentran presentes, promueven el desarrollo efectivo dentro de un equipo de trabajo y entre equipos de trabajo, lo cual es fundamental dentro del desarrollo de proyectos de duración definida. Al igual que en la categoría definida anteriormente, esta categoría fue consistente a lo largo del análisis de los datos y así como también cada uno de los conceptos que se decidió integrar dentro de esta categoría: colaboración, autonomía y confianza, formación de equipos; y motivación, presión y compromiso.

6.2.2.1 Colaboración

“... no es que yo los mandaba, era un apoyo que nosotros teníamos, pero no era jerárquico, nos apoyamos no más...”

(Entrevistado N° 1)

La colaboración se refiere a que varias personas se asocian para realizar un trabajo o una actividad, definiendo sus respectivas tareas y roles, en la cual se prestan ayuda mutua entre los integrantes con el fin de llegar a un objetivo en conjunto.

De acuerdo a las entrevistas y a la experiencia en el proyecto, se pudo detectar parcialmente esta competencia. Algunos equipos de trabajo de la empresa Fotovol pudieron trabajar de manera “*colaborativa*” y dichos equipos fueron fundamentales para llevar a cabo el término del proyecto. De acuerdo a lo expuesto por Beltrán, Salas y Vega (2020), la colaboración en el trabajo de equipos es un factor clave para la eficacia del desarrollo de proyectos, “creando ambientes productivos para alcanzar este objetivo común” y generando sinergias superiores al aporte individual de cada uno de los integrantes del proyecto. Sin embargo, el caso de estudio presenta una complejidad adicional correspondiente a la duración de cada proyecto. Esto dificulta el paso de ser un grupo a un equipo, ya que esta evolución requiere tiempo. De acuerdo a Robbins y Judge (2013), el paso por cada una de las etapas de formación de equipos requiere tiempo y de acuerdo al análisis que se ha realizado de las entrevistas estimamos que este equipo ha permanecido en la etapa de tormenta, la que se encuentra caracterizada por un fuerte sentido de individualismo y conflicto al interior del grupo; no logrando evolucionar a las etapas posteriores de la formación de equipos.

6.2.2.2 Autonomía y confianza

“...Y esa persona también debe sentirse integrada en el grupo, integrada... y ... con la suficiente potestad para poder desarrollarse tranquilamente...”

(Entrevistado N° 4)

La autonomía y la confianza corresponden a competencias y valores personales que se construyen en la interacción con otras personas, y en el caso del desarrollo de proyectos corresponden a competencias reconocidas a nivel transversal y, sobre todo por los líderes, en los seguidores. Este reconocimiento de competencias no es instantáneo. Se va desarrollando a medida que avanza y evoluciona el proceso de formación de equipos luego de que cada una de las etapas de dicho proceso haya concluido de manera exitosa. Sin considerar la etapa de suspensión, durante la etapa de desempeño existe un entendimiento y un objetivo común claro. Existe consolidación del equipo y se reconocen las fortalezas de sus integrantes. El líder es capaz de ver atributos positivos en los integrantes de su equipo, lo que les permite trabajar de manera más autónoma y con mayor poder de toma de decisión, con un efecto positivo en la confianza de los integrantes del equipo. El reconocimiento y la validación de las competencias trae consigo el aumento de la motivación y compromiso con las personas y con el proyecto en sí mismo.

6.2.2.3 Formación de equipos

“...quizá hay un proyecto que se hace y esa misma gente se va al otro, después esa misma gente se va al otro, entonces ya tienen un rodaje, la misma gente, quizá cambian un par de piezas... ya? Pero sigue siendo el núcleo el mismo...”

(Entrevistado N° 4)

“...Confianza también, confianza en el equipo, y por eso tienes que

elegirlo antes, de tu confianza, las personas que tu sabes que rindes tienes que tenerlas a tu alrededor, o tu núcleo cercano...”

(Entrevistado N° 3)

“...Volviendo a la primicia de que siempre se contrataba gente que era de por ahí no más, ya? Que estos viejos eran como medios quedados, ya, vay a terreno a ver qué está pasando, ahh ya jefe...y ahí se para. No había proactividad, entonces yo siempre estaba pendiente, ¿qué había estado haciendo? No, esto. A ver deja revisarlo, ahh ok dale dale dale. Entonces siempre estaba ahí como presente.... No, no confiaba... pero eso no quiere decir que ellos eran malos, ya.. porque...no me interesa decir que no eran malos...”

(Entrevistado N° 1)

La formación de equipos fue mencionada y explicada por varios de nuestros entrevistados, ya sea durante el desarrollo del proyecto Santa Isabel, como en su experiencia profesional pasada. Se hace mención a lo trascendental de este proceso y, a su vez, se menciona que este proceso en proyectos ocurre bajo ciertas condiciones. Existen ciertas circunstancias que dificultan que el grupo de trabajo se cohesione lo suficiente y evolucione a las siguientes etapas de conformación de equipos de trabajo, razón por la cual muchos grupos de trabajo sólo se desarrollan dentro de las dos primeras etapas de formación de equipos: formación y tormenta (Robbins y Judge, 2013). Uno de los factores que dificultan este proceso es que esta cohesión o consolidación de un equipo requiere tiempo, apoyo y coherencia por parte de las personas a cargo (Orellana, 2020). Adicionalmente existen factores que son considerados como problemas en los equipos que no favorecen el desarrollo de los mismos hacia niveles más evolucionados. Ejemplo de esto son los objetivos poco realistas, los problemas interpersonales entre los miembros del equipo, los fallos en el liderazgo y la falta de comunicación entre sus miembros (Robbins y Judge, 2013). Desde esta perspectiva, las personas en posiciones de liderazgo pueden promover comportamientos que incrementen la probabilidad de que un grupo pueda evolucionar

de manera más veloz si presentan o desarrollan las habilidades y competencias necesarias para ello.

6.2.2.4 Motivación, presión y compromiso

“... nosotros quedamos como 6, 6 más Eder... entonces esos 6 o 7 dijimos si no hacemos la pega nosotros nadie la va a hacer... weon nadie la va a hacer...entonces nosotros mismos hubo un cambio entre nosotros, no es que alguien hizo algo...”

(Entrevistado N° 1)

La motivación, la presión y el compromiso son características que puede tener un integrante de un equipo al momento de realizar su función. Estas subcategorías fueron extraídas de los testimonios al momento de hablar de la empresa Fotovol durante el periodo de término del proyecto, en donde solo quedaban 5 trabajadores. Este equipo final, conformado por un mix de experiencias y conocimientos distintos, fue el que trabajó con motivación y presión con el objetivo y compromiso de terminar el proyecto. Este equipo final se caracterizó por estar compuesto por profesionales de distintas áreas y por desarrollar un grado de evolución mayor si se habla de etapas en el proceso de formación de equipos. A diferencia de la gran mayoría de equipos al interior del proyecto y del proyecto en sí analizado como un equipo completo, este equipo final, a ojos de Robbins y Judge, comparte un alto grado de cohesión y existe una visión compartida respecto a su objetivo final. Pese a esto, “se produce una división de tareas y actividades en donde la carga de trabajo no es compartida principalmente por dificultades de las posiciones de liderazgo para gestionar de forma efectiva la distribución de las tareas” (Gil, Rico y Manzanares, 2008). Adicionalmente, y pese a que se encuentra fuera del alcance de esta investigación, se deben considerar las restricciones presupuestarias que enfrentó el proyecto y que fueron administradas por medio de la sobrecarga laboral de las personas que permanecían en el proyecto.

El profesionalismo está ligado al compromiso y responsabilidad con el cual uno o más integrantes de una organización ejerce sus funciones. Es ampliamente entendido como una virtud o una cualidad positiva. Es considerado como una competencia personal de relevancia para la gestión exitosa de proyectos, por lo que proceder de este modo implica en muchos casos que las personas debían poner su foco en el objetivo común por sobre las implicancias de experimentar una sobrecarga laboral propia del contexto del proyecto, como se mencionó previamente. En este sentido el líder juega un papel fundamental respecto al manejo del equipo que se ve enfrentado a esta situación, ya que debe administrar dichas situaciones y propiciar espacios de comunicación y de generar acuerdos que permitan lograr la motivación del equipo.

6.2.3 Problemas de jefaturas.

Se definió la categoría “Problemas de jefaturas” que engloba conceptos que hacen referencia a las competencias personales y comportamientos relevantes dentro de la problemática abordada por medio del análisis de los datos extraídos, y que responde a comportamientos que dificultan el ejercicio de un liderazgo efectivo que promueva el desarrollo eficaz en proyectos. Al igual que en las categorías previas, esta categoría fue consistente a lo largo del análisis de los datos y así como también cada uno de los conceptos que se decidió integrar dentro de esta categoría: problemas de comunicación y distribución de carga laboral.

6.2.3.1 Problemas de Comunicación.

“...de decir cosas que todos sabíamos, pero él no las decía cuando le preguntábamos directamente. Oye es esto sí o no. y él no respondía... entonces no entregaba información clara, precisa a sus trabajadores. Y... quizá sus trabajadores ya sabían la información, pero esperábamos que la dijera el líder po, y eso no pasaba”

(Entrevistado N° 1)

“la gente involucrada, los encargados, las personas que se contrató, no tenían la potestad para decirle a la organización que se debía hacer y que no.”

(Entrevistado N° 4)

Otro de los problemas que se pudo observar en las entrevistas respecto a los problemas de las jefaturas, corresponde a los problemas de comunicación que suceden al interior de un equipo, entre equipos y transversalmente en el proyecto. Se menciona que gran parte de la responsabilidad recae en los cargos cuya jerarquía les permite participar en las decisiones de la compañía, impactar en el desarrollo de un proyecto de forma negativa si estos problemas de comunicación dificultan que el trabajo se desarrolle de manera fluida al interior del proyecto. Como se mencionó previamente en la categoría “Características del líder”, los problemas de comunicación al interior de organizaciones corresponde a uno de los principales problemas de los equipos de trabajo y en muchos casos “su causa principal corresponde a la falta de desarrollo o ejecución de competencias de comunicación por parte de los líderes” (Judge y Robbins, 2013), quienes al no transmitir información clara ni tampoco entregar apoyo al equipo, promueven las descoordinaciones y la ejecución del proyecto en forma de silos y no como un objetivo común compuesto por varias piezas que deben trabajar de forma coordinada. Uno de los efectos adicionales de los problemas de comunicación es la disminución de la autonomía de los equipos y la promoción de un ambiente de incertidumbre.

6.2.3.2 Distribución de Carga Laboral.

“Mi jefa no hacía “nada”, entonces me lo tiraba todo a mi, entonces estaba chato po... y me fui... renuncié”

(Entrevistado N° 2)

“Pasa que, en otros lugares, Me pasó a mí también, que yo tenía jefes que no te dejaban hablar, yo hablo todo tu tranquilo”

(Entrevistado N° 4)

Otro de los problemas que se pudo ver al analizar las entrevistas, es la incapacidad de muchas posiciones de jefatura de regular la distribución de carga laboral en sus equipos. En un extremo se encuentra la incapacidad de delegar, lo que repercute en el desarrollo de capacidades y autonomía de los integrantes del equipo y; por otro lado, se encuentra la delegación excesiva, que repercute negativamente en el equipo y puede traer como consecuencia desmotivación y sobrecarga laboral, además de repercutir negativamente en la imagen que tiene el equipo respecto a su líder.

Los problemas respecto a la distribución de carga laboral podrían tener su origen en el establecimiento de objetivos poco realistas por parte de los líderes en situaciones en las que los equipos necesitan tener objetivos bien definidos (Robbins y Judge, 2013), así como también deben sentir la seguridad de que la carga de trabajo es compartida y llegar a un acuerdo respecto a cómo integrar las habilidades de cada integrante para un mejor desarrollo del proyecto (Gil, Rico, Manzanares, 2008).

6.2.4 Problemas de equipos.

Se definió la categoría “Problemas de equipos” que engloba conceptos que hacen referencia a las actitudes, competencias y comportamientos de los integrantes de un grupo o equipo que se identifican como significativas o relevantes dentro de la problemática abordada y que responde a temas que, si se encuentran presentes, dificultan el desarrollo efectivo dentro de un equipo de trabajo y entre equipos de trabajo. Al igual que en la categoría definida anteriormente, esta categoría fue consistente a lo largo del análisis de los datos y así como

también cada uno de los conceptos que se decidió integrar dentro de esta categoría: asignación de funciones diferentes al cargo, individualismo y competencias.

6.2.4.1 Asignación de funciones/actividades diferentes al cargo

“cualquiera trabajaba en tareas que no le correspondía, había un desorden como, por ejemplo, supervisor de calidad a cargo de trabajos de construcción”

(Entrevistado N° 1)

“nosotros tuvimos que ocupar nuestros recursos para hacer otro tipo de actividades, de otra área.”

(Entrevistado N° 3)

Una de las problemáticas detectadas en las entrevistas fue que, a medida que se acercaba el plazo definido, los integrantes del proyecto se trasladaban a otro proyecto de la empresa que se encontraba en sus inicios y que requería conformar un equipo, esto respondiendo a una necesidad organizacional y en línea con el ciclo de vida de proyecto. Esta disminución repentina de trabajadores, en específico del proyecto Santa Isabel, trajo como consecuencia que el equipo reducido que permanecía en el proyecto debía hacer frente a todas las tareas planificadas asumiendo el costo de que los recursos disponibles para esto no eran los suficientes, produciendo la asignación inadecuada de tareas que se encontraban fuera de las características del cargo de los integrantes de este equipo reducido. Robbins y Judge (2013) señala que a los equipos de trabajo se les imposibilita realizar sus actividades si no hay un acuerdo común en la repartición de las labores que desempeñan (repartición equitativa de carga laboral). Dicha afirmación fue real y efectiva en el desarrollo final del proyecto Santa Isabel, ya que, de acuerdo a lo mencionado anteriormente, los integrantes lograron realizar una distribución de la carga que, pese a ser excesiva e incorporar funciones fuera del alcance de sus cargos iniciales, les permitió trabajar equilibradamente por el objetivo compartido de terminar el proyecto.

6.2.4.2 Individualismo

“siempre la manía de culpar al que se fue, al que ya no está, nunca fueron discusiones y se le bajaba el perfil y se baja el perfil, en otro lado lo echan y lo desvinculan como mal trabajador”

(Entrevistado N° 4)

“no había una preocupación de hacer una buena pega para que el colega que viene no tenga problemas”

(Entrevistado N° 4)

“Que el eléctrico con el mecánico no se llevan bien porque el mecánico le dejó el trabajo a medio terminar y el eléctrico lo tiene que terminar. También esa forma hay que saber gestionarla entre ambos”.

(Entrevistado N° 1)

El individualista persigue sus propias metas, las cuales están por sobre las metas de grupo. Esta situación se desprende de las entrevistas realizadas en las cuales por cumplir un objetivo o hito individual e informar, la calidad del trabajo no resultaba ser la esperada. Pese a no ser cierto, dicha tarea o hito terminado era informado en muchos casos como exitoso, lo cual generaba problemas al equipo que tomaba como punto de inicio este trabajo “terminado exitosamente”. Frente a esto, se pudo identificar problemas característicos de los equipos, como la incomunicación entre los miembros de un mismo equipo y de distintos equipos. En muchas situaciones la incomunicación al interior de la organización, y en este caso en los integrantes del proyecto Santa Isabel y en sus líderes, induce a que exista desconocimiento respecto a las expectativas sobre los integrantes del proyecto (Judge y Robbins, 2013). Podríamos deducir que este desconocimiento justifica el desarrollo de comportamientos individualistas, olvidando el objetivo común del equipo y generando descoordinaciones que terminan afectando los plazos definidos inicialmente. Adicional y complementario a esto, el desconocimiento de expectativas también promueve el establecimiento de objetivos poco realistas influenciado, a su vez, por un inadecuado ejercicio de liderazgo.

6.2.4.3 Competencias

“en cuanto como departamento, ya que ciertas personas no van a poder hacer y vas a tener que ir tú hacer esta actividad”

(Entrevistado N° 2)

Las competencias son todas aquellas habilidades, destrezas, capacidades para cumplir una función o una tarea. Sobre la información recolectada, uno de los grandes problemas de los equipos de trabajo es no contar con trabajadores que presenten competencias adecuadas para afrontar una función al interior del proyecto. Esto en muchas ocasiones termina generando una distribución inequitativa de la carga de trabajo, transfiriendo mayor parte del peso a los trabajadores que tanto los líderes como el proyecto en conjunto consideran como “competentes” en función de su nivel de desempeño al interior del proyecto. Al interior del proyecto Santa Isabel, los trabajadores considerados como poco capacitados fueron los trabajadores extranjeros, en específico de nacionalidad india y marroquí, que se ubicaban en distintos niveles de la organización del proyecto. El principal motivo por el que fueron considerados como “poco capacitados” corresponde al desconocimiento de la legislación chilena atinente al desarrollo de proyectos.

El análisis de las entrevistas también permite deducir que, pese a lo mencionado anteriormente, el problema de falta de competencias se puede apreciar en todos los niveles jerárquicos del proyecto. Es evidente que a medida que aumenta el nivel jerárquico aumentan también las responsabilidades y expectativas en cuanto a grado de competencias que deben tener los integrantes del proyecto. A modo de ejemplo, las expectativas respecto a las competencias que debe tener un operario de construcción son menores que las de un gerente o project manager; del primero se espera que tenga conocimiento y experiencia respecto a tareas específicas y acotadas y que desarrolle su trabajo bajo una directriz; mientras que del segundo se espera que tenga

conocimientos transversales en gestión de proyectos, que tenga la capacidad de gestionarlos de forma exitosa aplicando estos conocimientos y, por último, que tenga competencias personales que promuevan el desarrollo eficaz de un proyecto. Considerando esto, el problema de tener o no las competencias adecuadas se acrecienta a medida que aumenta el nivel jerárquico y resulta de mayor gravedad a medida que considera un mayor nivel de competencias personales por sobre competencias técnicas de gestión de proyectos. La falta de competencias personales para el desarrollo de proyectos es uno de los principales problemas en la gestión eficaz un proyecto y de los equipos al interior de un proyecto; y uno de los factores que desencadena los problemas de comunicación; de desempeño; y que dificulta la coordinación y evolución de los equipos de trabajo a etapas más avanzadas en el proceso de formación de equipos.

El análisis de los resultados entregados por los instrumentos metodológicos de esta investigación (encuesta y entrevista) permite identificar y confirmar algunas hipótesis planteadas a lo largo del desarrollo de esta tesis. De los resultados de estos instrumentos se desprende que, pese a que las hipótesis iniciales indican una multiplicidad de factores, la problemática del proyecto Santa Isabel se podría reducir a dos factores principales que se encuentran vinculados de forma directa.

El primero de ellos corresponde a los problemas en los liderazgos del proyecto. De los resultados de los instrumentos utilizados se desprende que:

- Existe una percepción generalizada de que la forma en que se lidera el proyecto es fundamental para el desarrollo eficaz del mismo
- La forma en que actualmente se ejerce el liderazgo es percibida de forma negativa tanto en la encuesta como en las entrevistas realizadas.
- Pese a que no existe un liderazgo perfecto, si existen elementos que contribuyen al ejercicio eficaz del liderazgo en función del contexto en el que se ejerce.

El liderazgo corresponde a una competencia personal relacionada con como el líder puede influir en otra, dentro de una interacción en donde no necesariamente existe subordinación y cuyo catalizador son los elementos propios de una persona que permiten alcanzar un nivel de motivación movilizador en el otro. Esta capacidad de influencia es consistente con el grado de importancia que tiene el liderazgo para el desarrollo de un proyecto, ya que un proyecto se caracteriza por requerir que las actividades que lo componen ocurran de forma controlada y consistente con su planificación inicial. Se desprende que esta capacidad de influencia sobre los integrantes del proyecto se ejerce parcialmente, ya que existen elementos que no se encuentran presentes y que de estarlo aumentaría la probabilidad de éxito del proyecto. Cabe destacar que no es posible hacer un único listado de elementos ausentes, ya que, pese a que puedan existir ciertas similitudes entre los trabajadores del proyecto, el acto de ejercer influencia sobre alguno de ellos requiere que el líder logre identificar cual es el elemento movilizador específico para lograr influir sobre el trabajador. Pese a esto, es posible identificar un listado de competencias que debe ser aplicado de acuerdo al criterio mencionado previamente. Dentro estas competencias se encuentran la comunicación, la empatía, la cercanía y el manejo situacional.

Como segundo factor se encuentran los problemas en los equipos de trabajo. Del análisis de la encuesta y de las entrevistas se desprende que:

- Pese a que se logra identificar los principales problemas de equipos al interior del proyecto Santa Isabel, también se logra identificar conceptos que promueven el desempeño de los equipos.
- Existe una relación entre liderazgo y desempeño de equipo de trabajo, por lo que el ejercicio de un liderazgo inadecuado se encuentra relacionado a los problemas en equipos de trabajo, así como un ejercicio adecuado puede contribuir al buen desempeño de un equipo.

- Las características particulares de los proyectos influyen en las etapas de formación de los equipos y requiere que los integrantes de un equipo tengan habilidades específicas

Los problemas identificados corresponden a la mala asignación de funciones, que en muchos casos se tradujo en una sobrecarga de trabajo para algunos de los trabajadores; la existencia del individualismo por sobre el colectivismo a nivel de equipos; y la falta de competencias personales clave para un mejor desempeño. Dentro de los factores que promueven estos problemas se pudo identificar que el liderazgo tiene influencia en los problemas que puedan surgir en los equipos de trabajo como por ejemplo la falta de herramientas de los líderes, en especial de herramientas de comunicación y gestión de equipos; así como también tiene influencia en el éxito de los equipos al presentar competencias como alineación de equipo, comunicación, manejo situacional, entre otros.

El proyecto Santa Isabel tiene características específicas que se encuentran explicadas por el país de origen de Fotovol, por el rubro industrial al cual pertenece y por la duración esperada del proyecto. De lo expuesto por el Competing Values Framework, el tipo de cultura de la empresa Fotovol es de mercado, cuya orientación competitiva requiere el ejercicio de un liderazgo director y productor enfocado en el desempeño y el logro de metas por medio de la delegación, de la motivación personal y de los demás, comportamientos que podrían ayudar a que los equipos logren un desempeño mejor dado este contexto. Por otro lado, se cree que la duración de los proyectos influye directamente en la formación de los equipos y las dificultades que estos tienen para evolucionar hacia etapas de mayor coordinación y sentido de equipo, ya que se logró identificar que existen problemas de cohesión del grupo, falta de comunicación entre los integrantes, desconocimiento de las expectativas y falta de competencias fundamentales, que son factores cuyo desarrollo requiere tiempo y comunicación.

7. Modelo de liderazgo recomendado

Previo a comenzar este capítulo, a modo de resumen presentamos un mapa conceptual del modelo de liderazgo recomendado para ayudar al entendimiento de las próximas páginas.

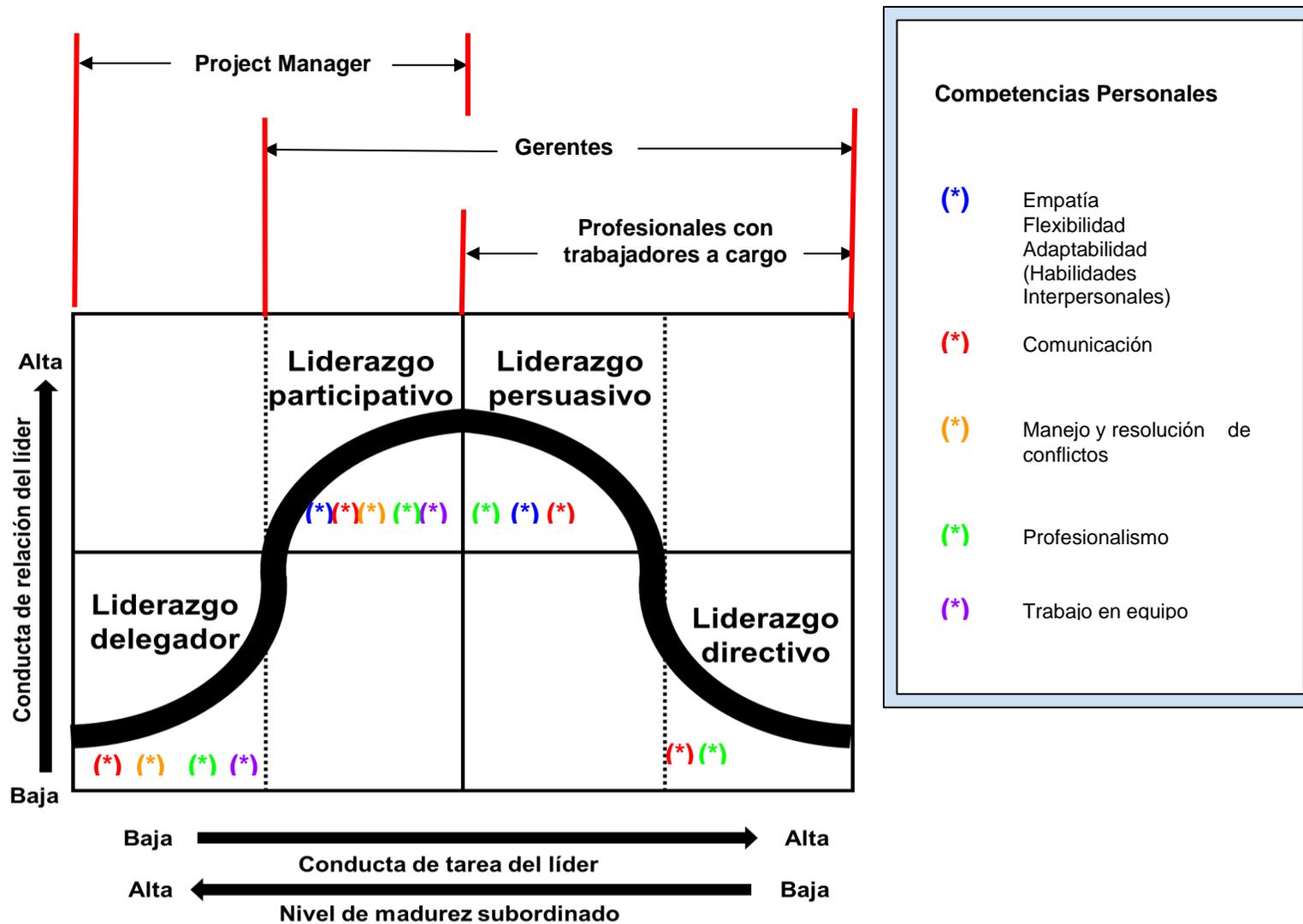


Figura 10. Mapa conceptual Modelo de Liderazgo Recomendado

Como equipo investigador, el análisis previo entrega información clave para el entendimiento del problema propuesto y desencadena un proceso reflexivo respecto a las formas en que éste podría ser abordado. En este proceso reflexivo cabe cuestionarse y desmenuzar más profundamente a quiénes se busca impactar, cual es el resultado esperado y cuál es el contexto en el que se desarrolla el problema; y así posteriormente dar paso a la pregunta clave: ¿Cómo se propone dar solución?

¿A quiénes se busca impactar?

Como se mencionó previamente, el foco de la empresa Fotovol es el desarrollo de proyectos de energía solar que son vendidos llave en mano, con lo que Fotovol corre con todo el riesgo de desarrollo de los proyectos. Cabe destacar que, en cuanto a cultura organizacional, Fotovol es una empresa con una cultura de mercado (Cameron & Quinn, 1999) que se caracteriza por tener una orientación competitiva y cuyos principales movilizadores son la participación de mercado, el logro de metas y la rentabilidad, propiciando para esto el desarrollo de proyectos lo más eficientemente posible. El impacto de la recomendación va en directa relación a las personas y equipos que participan en el proyecto Santa Isabel y, en un futuro, se espera generar impacto en todos los proyectos que Fotovol realice en Chile. Esto incluye a:

- Project Managers en Chile (PM)
- Gerentes con reporte directo al PM
- Profesionales con trabajadores a cargo que ejercen influencia tanto al interior como al exterior del proyecto.

¿Cuál es el resultado esperado?

Frente a la dificultad que ha tenido Fotovol en el desarrollo del proyecto Santa Isabel y, en la actualidad en otros proyectos que se encuentran en desarrollo, se espera entregar una herramienta que permita mejorar la eficacia en el desarrollo del proyecto (y futuros proyectos) y que corresponde a la problemática de origen de esta investigación. La problemática abordada es de carácter multidimensional, por lo que puede ser abordada desde distintos enfoques. Factores como falta de comprensión de expectativas, falta de involucramiento de la organización, liderazgo, entre otros dificultan la ejecución eficaz del proyecto.

Se escogió enfocar la solución en las competencias personales en dirección de proyectos con lo que se espera obtener un modelo de liderazgo para Fotovol que permita incrementar la eficiencia con que la empresa desarrolla sus proyectos en Chile. Ejercer un liderazgo que no sea adecuado es una de las variables que impiden lograr el objetivo deseado.

¿Cuál es el contexto en el que se desarrolla el problema?

Como se mencionó previamente, Fotovol es una empresa india que desarrolla proyectos a nivel mundial y que llega a Chile a desarrollar proyectos de energía solar. El primer proyecto desarrollado es el proyecto Santa Isabel en el norte de Chile.

De acuerdo a la teoría de las dimensiones culturales de Hofstede (1983), existe evidencia respecto a las diferencias culturales entre Chile e India, a nivel de nación, que impactan directamente en la forma de llevar a cabo los proyectos por parte de Fotovol en Chile. Según la encuesta que hemos realizado, resultados que fueron analizados; el 64% de los encuestados (que representan aproximadamente el 65% de los trabajadores

del proyecto) son de nacionalidad chilena trabajando para un proyecto cuyo desarrollo se encuentra fuertemente vinculado a la cultura india. Dentro de las diferencias y similitudes culturales de mayor impacto investigadas se encuentran:

- Ambos países tienen mayor valoración por el individualismo por sobre la colaboración¹ (Didier & Luna, 2017)
- El nivel de masculinidad, entendido como la medida en que el uso de la fuerza se encuentra respaldado socialmente, es más alto en India que en Chile, y se puede vincular al nivel de competencia que existe en ambos países, en donde la percepción respecto a la competitividad es mayor en India y en Chile se valora en menor medida en pos de darle cabida a las emociones, la preocupación por los demás y la colaboración.²
- Chile es un país que tiene menor tolerancia a la incertidumbre y a la ambigüedad, por lo que existe una mayor tendencia a tener actitudes de control y valorar las leyes y normas (Didier & Luna, 2017)
- India es un país con una visión más cortoplacista, con foco en los resultados inmediatos, restando importancia a las consecuencias que puedan identificarse en el largo plazo. A diferencia de Chile, cuya cultura se encuentra más enfocada al largo plazo.³

¹ Extraído de <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

² Extraído de <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

³ Extraído de <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

¿Cómo solucionarlo?

Se recomienda el modelo de liderazgo situacional para abordar el problema que vive el proyecto Santo Isabel, tomando como base los siguientes fundamentos:

- Existe un alto grado de heterogeneidad en los individuos que trabajan en el proyecto y la necesidad de que dentro de esta heterogeneidad se genere y permanezca una visión de trabajo conjunto y una meta común.
- No existe uniformidad en cuanto a la etapa en la que se encuentran los equipos en el proceso de formación de equipos, lo cual depende directamente del momento en que se conformó el grupo de trabajo y que genera la necesidad de abordar a cada equipo e individuo de maneras distintas.
- La cultura de Fotovol se encuentra orientada a resultados caracterizada por mantener un alto grado de control interno utilizando para ello medios normativos.
- Existe una percepción, verificada por medio de la encuesta, de que dentro de los puntos más importantes que afectan el desarrollo del proyecto se encuentran un liderazgo inadecuado, falta de coordinación entre las áreas y falta de habilidades de los trabajadores.
- Se requiere una propuesta que entregue flexibilidad y directrices respecto al comportamiento y estilo de liderazgo que debe aplicar un determinado líder frente a una situación e individuo determinados.

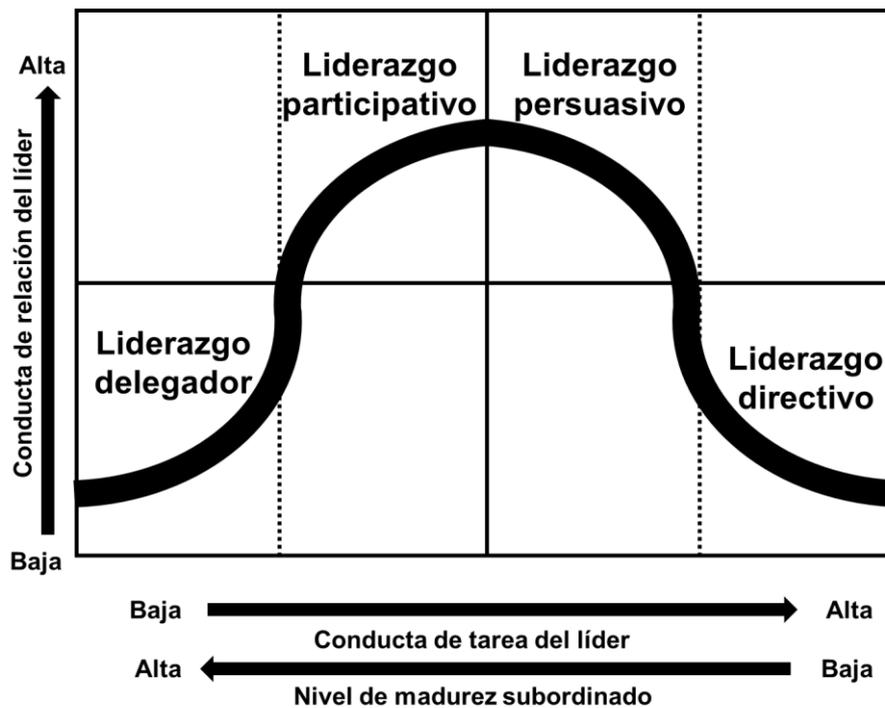


Figura 11. Teoría del liderazgo situacional

La figura 10 muestra gráficamente la teoría de liderazgo situacional explicada previamente. La recomendación de modelo de liderazgo debe ser capaz de diferenciar a la heterogeneidad de personas que ejercen liderazgo al interior del proyecto, ya que no es sólo el PM la única persona cuya función se encuentra ligada a fomentar el trabajo e influir sobre otros individuos para lograr el cumplimiento de metas y objetivos compartidos. Debido a esto, el modelo de liderazgo dependerá de dos factores asociados al nivel de madurez de los trabajadores (subordinados) grado de motivación e interés de la persona y la habilidad que tenga esta para la realización de una tarea específica. Cabe destacar que a medida que aumenta la posición jerárquica de una persona en la estructura del proyecto, disminuye la conducta de tarea del líder, ya que la capacidad de dicha persona para realizar tareas determinadas es mayor.

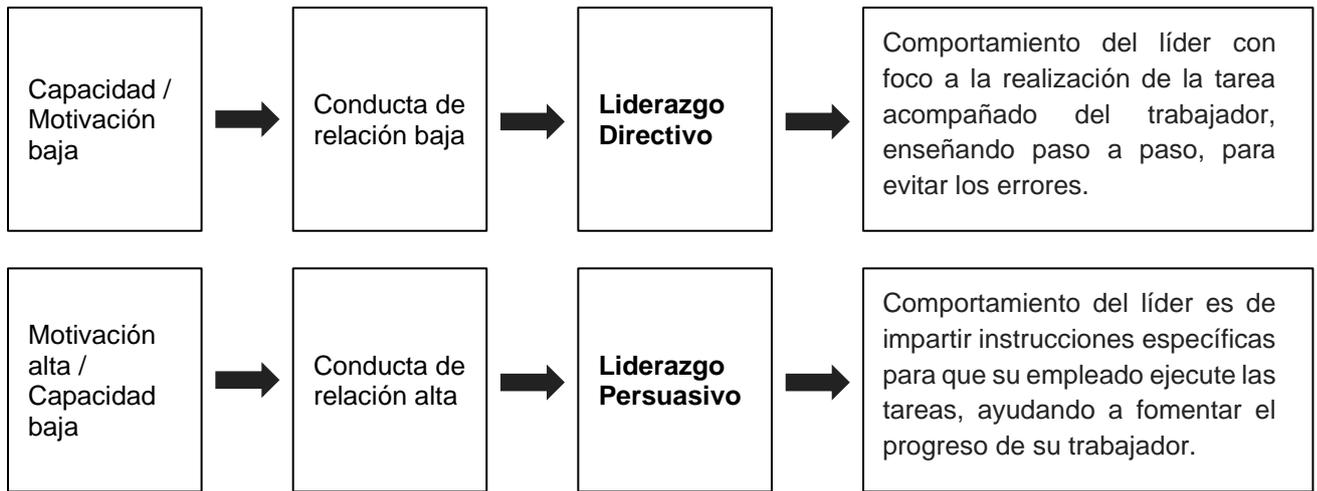
De esta forma se plantean 3 alternativas dependiendo de la posición en la que se encuentre el líder al interior del proyecto: Supervisores, Gerentes y PM, de manera que contribuya a la ejecución eficaz del proyecto.

7.1 Supervisores

Dentro del proyecto, los profesionales son los que están principalmente en terreno liderando las obras que se van ejecutando, su visión se basa al trabajo específico que ellos desarrollan, ejerce influencia a sus trabajadores a cargo y algunos administradores de contrato que administra, su grado de madurez es medio en las tareas que desempeña. Es por esto que los profesionales con trabajadores a cargo enfrentan dos tipos de escenarios:

- El subordinado no tiene las capacidades necesarias para realizar una tarea específica y nota en él un bajo grado de motivación e interés.
- El subordinado no tiene las capacidades necesarias para realizar una tarea específica, pero nota en él un alto interés por realizarla.

Es por esto que la actitud de dichos profesionales debe tener una alta conducta de tarea para así acompañar, guiar y/o apoyar a sus subordinados. La diferencia principal se encontrará en el grado de motivación/interés que identifique en los subordinados, por lo que debe también monitorear la motivación de sus trabajadores para que se incremente con el tiempo y debe adecuar su conducta de relación dependiendo de lo identificado en el subordinado.



El estilo de liderazgo de los profesionales con gente a cargo deberá transitar por los cuadrantes de baja y alta conducta de la relación, tal como se muestra en la figura 11 (color celeste):

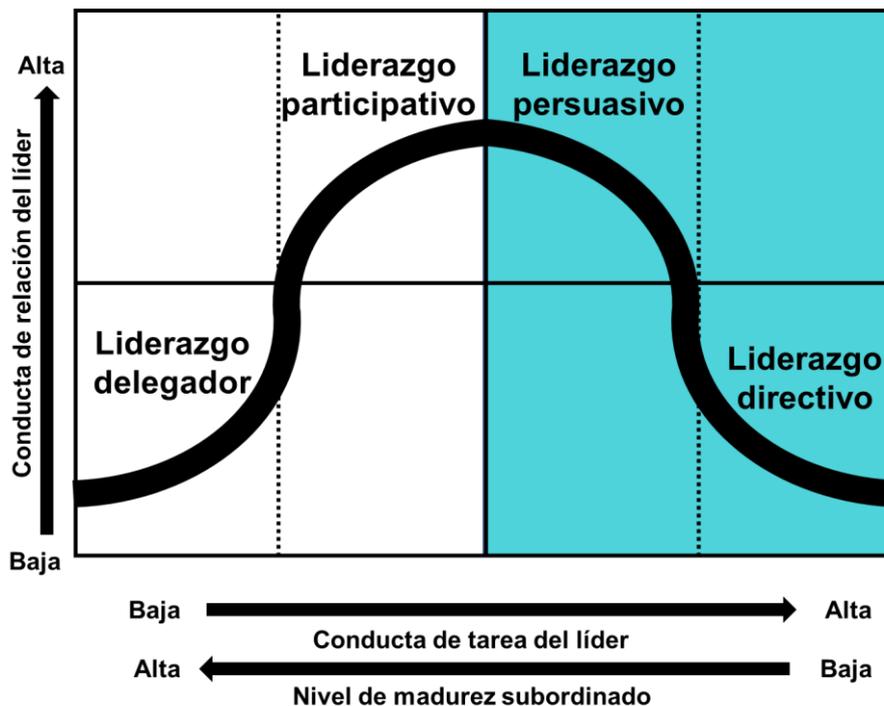


Figura 11. Liderazgo Profesionales con trabajadores a cargo

A modo de ejemplificación, a continuación, se muestran dos escenarios en los que los profesionales con gente a cargo deben aplicar cada uno de estos estilos de liderazgo dependiendo del nivel de motivación/seguridad identificada:

Liderazgo Directivo

Un empleado de un supervisor que recién ha llegado a la organización tiene experiencia en parques fotovoltaicos, pero en una tarea particular carece de experiencia, por ende, no sabe cómo iniciar la labor de manera correcta. El supervisor a cargo debe aplicar un estilo de liderazgo directivo, y lo guía en cada paso que da para evitar que cometa errores.

Liderazgo Persuasivo

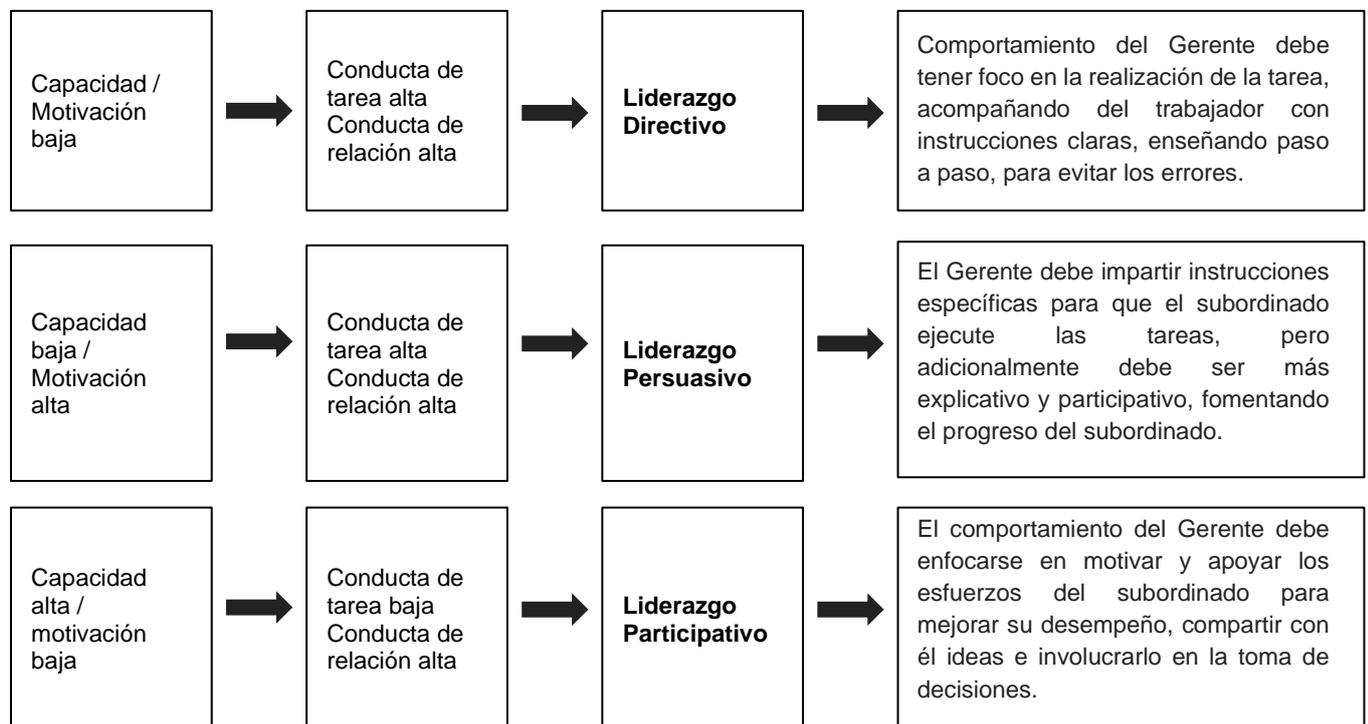
La nueva contratación que cuenta la empresa tiene algunos conocimientos en plantas fotovoltaicas y sumado a un entusiasmo inicial por su nuevo empleo, cuenta con las ganas y motivación para ir a terreno a realizar algunas labores. El supervisor directo de este trabajador debe utilizar un estilo de liderazgo Persuasivo, le asigna una tarea, lo está apoyando y le da retroalimentación cuando termina su labor.

7.2 Gerentes

Los gerentes deben reportar directamente al PM, tienen una visión global del proyecto y cuentan con un grado de madurez medio o medio-alto en las tareas desempeñadas en las áreas que representan. A su cargo tienen influencia en subordinados que tanto sus habilidades como motivación son variables, encontrándose en tres tipos de escenarios:

- El subordinado no tiene las capacidades necesarias para realizar una tarea específica y nota en él un bajo grado de motivación e interés por realizarla.
- El subordinado no tiene las capacidades necesarias para realizar una tarea específica, pero nota en él un alto interés por realizarla.
- El subordinado tiene las capacidades necesarias para realizar una tarea específica, pero nota en él un bajo interés o inseguridad.

Con las conductas que se acaban de mencionar, dichos gerentes deben trabajar según el interés que tenga el trabajador en realizar la función, tal como muestra la figura:



El estilo de liderazgo de los gerentes deberá transitar por los cuadrantes de alta conducta del líder, enfocado principalmente a la seguridad y la motivación de sus trabajadores:

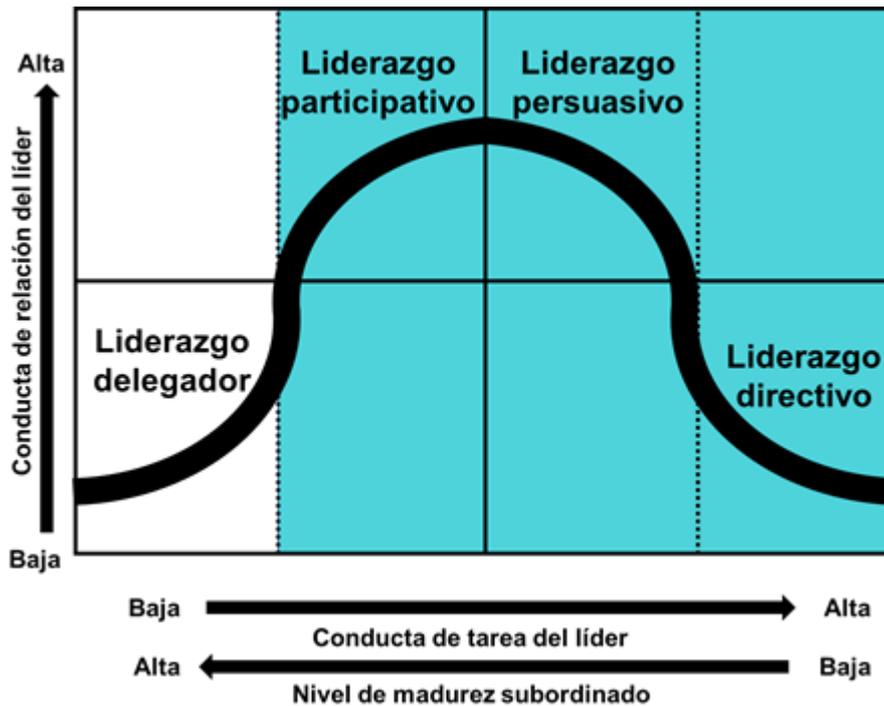


Figura 13. Liderazgo gerentes con reporte directo al PM

A modo de ejemplificación, a continuación, se muestran tres escenarios en los que los gerentes con reporte directo al PM deben aplicar cada uno de estos estilos de liderazgo dependiendo del nivel de motivación/seguridad y capacidades identificado:

Liderazgo Directivo

Trabajador que acaba de asumir un nuevo rol dentro de la empresa. Si bien tiene experiencia dentro de la empresa, no sabría realizar su nueva función, por lo que su jefe directo, aplicando el liderazgo directivo lo apoya en todo momento para realizar la tarea específica, entregando instrucciones claras.

Liderazgo Persuasivo

Un profesional que lleva poco tiempo contratado en el parque ha caído en un buen grupo de trabajo por lo que su entusiasmo y motivación son altos. El líder debe utilizar un estilo de liderazgo persuasivo, entregando retroalimentación al trabajador cuando termine su labor.

Liderazgo Participativo

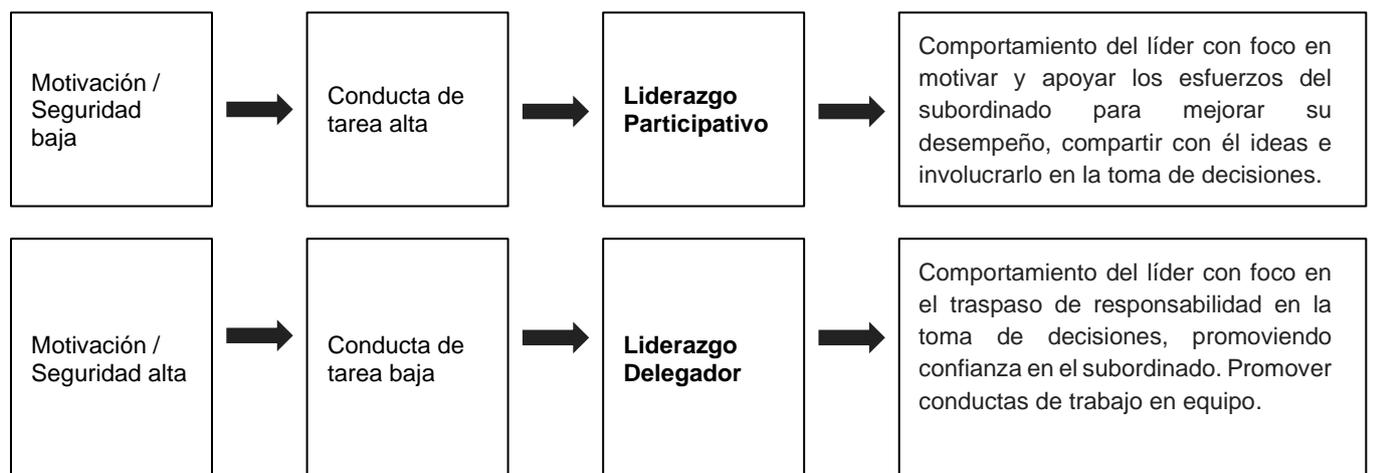
Hay varios trabajadores que tienen la experiencia y el conocimiento para realizar la función con la cual fueron contratados en la empresa Fotovol, sin embargo, uno de ellos ha bajado drásticamente su desempeño en sus funciones. El gerente del equipo debe utilizar el estilo de liderazgo participativo para tener algunas reuniones o espacios que pueda conversar con su trabajador a solas, con el objetivo de descubrir que le está pasando y poder encontrar una solución. Si el problema es personal / familiar, la posibilidad de dar algún día libre para que solucione sus problemas. Con este liderazgo es muy probable que el colaborador vuelva a la empresa más motivado, agradecido y con ganas de trabajar, recuperando el nivel de desempeño que tenía anteriormente.

7.3 Project Manager

Dentro del proyecto, el Project Manager es quien lidera el proyecto y tiene una visión global del mismo. Ejerce influencia directa sobre los gerentes que se encuentran bajo su reporte, quienes tienen un medio-alto o alto grado de madurez en las tareas desempeñadas en las áreas que representan. Debido a esto, el Project Manager se enfrenta generalmente a dos tipos de escenarios:

- Subordinados que tienen las capacidades necesarias para realizar una tarea específica, pero con un bajo interés o inseguridad.
- Subordinados que tienen las capacidades necesarias para realizar una tarea específica y la motivación y madurez suficiente para llevarla a cabo.

Frente a estos dos escenarios, el comportamiento del Project Manager debe estar enfocado en la conducta de relación, la cual deberá ser baja o alta dependiendo del grado de motivación y seguridad que identifique en el subordinado.



El estilo de liderazgo del Project Manager deberá transitar por los cuadrantes de baja y alta conducta de relación, tal como se aprecia en la siguiente figura:

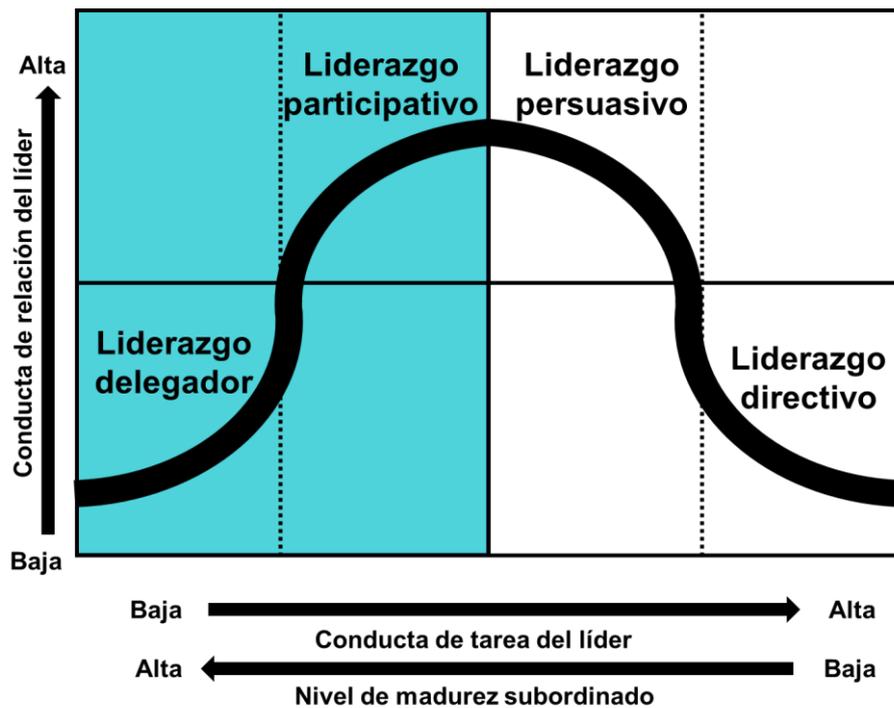


Figura 14. Liderazgo Project Manager

A modo de ejemplificación, a continuación, se muestran dos escenarios en los que el Project Manager debe aplicar cada uno de estos estilos de liderazgo dependiendo del nivel de motivación/seguridad identificada:

Liderazgo Participativo

Hay varios gerentes que tienen la experiencia y el conocimiento para realizar la función para la que fueron contratados por Fotovol, sin embargo, uno de ellos ha bajado su nivel de desempeño en el trabajo. El líder del equipo, preocupado, debe utilizar el estilo de liderazgo participativo y promover reuniones o espacios en que pueda conversar con el gerente a solas. El objetivo de esta reunión es descubrir que le está pasando y poder encontrar una solución, y si el problema es personal / familiar, la posibilidad de dar algún día libre para que solucione sus problemas. Con este liderazgo es muy probable que el

colaborador vuelva a la empresa más motivado, agradecido y con ganas de trabajar, recuperando el nivel de desempeño que tenía anteriormente.

Liderazgo Delegador

Existen varios gerentes en Fotovol que han desempeñado sus funciones por largo tiempo. El Project Manager sabe y reconoce que tienen la experiencia y las habilidades para finalizar una tarea con éxito. En estos casos, en donde los gerentes presentan un alto grado de motivación es donde el Project Manager utiliza el estilo de liderazgo delegador y entrega la confianza y poder decisión para que el gerente pueda empezar y finalizar su tarea/proyecto con mayor autonomía. El Project Manager tiene el conocimiento de que, si el gerente requiere de ayuda, acudirá a él.

7.4 Competencias personales

El modelo recomendado permite a los líderes incluidos dentro del alcance previamente expuesto, identificar, escoger y aplicar el comportamiento más adecuado frente a una situación específica en una relación tanto individual como grupal. La flexibilidad que permite este modelo requiere la presencia o desarrollo de competencias clave para que el ejercicio del modelo propuesto pueda ser aplicado.

Junto con la recomendación de liderazgo presentada previamente, a continuación, se presentan las competencias clave de los líderes de este proyecto que, por un lado, van en línea con la detección de las características de los subordinados con los que se relaciona, con el ejercicio del liderazgo y con la promoción del trabajo en equipo. Se describirá adicionalmente el grado de atingencia de tales competencias para cada uno de los cuadrantes del modelo.

Habilidades interpersonales

Junto con el autoconocimiento, las habilidades interpersonales son un conjunto de conductas habilitantes para el ejercicio del modelo de liderazgo propuesto. El desarrollo y, en consecuencia, presencia de habilidades relacionadas con la gestión de relaciones interpersonales y el manejo de la colaboración contribuyen en gran medida a lograr un mayor conocimiento de las personas que participan del proyecto. De acuerdo a lo mencionado en las entrevistas, la empatía, la flexibilidad y adaptabilidad, el interés por conocer al equipo y el manejo situacional son habilidades que contribuyen a aumentar la confianza en los líderes.

El grado de relevancia que tienen estas competencias se encuentra relacionado al cuadrante bajo el cual el líder debe actuar. Las habilidades interpersonales se relacionan con una conducta de relación alta, es decir, cuando la motivación del subordinado es baja; y el grado de importancia se encuentra dado si se encuentra frente a una conducta de tarea baja o alta (liderazgo persuasivo o liderazgo participativo). Las habilidades interpersonales deben ser más intensivas cuando el subordinado tiene baja motivación, pero sus habilidades para la realización de una tarea son altas.

Comunicación

La comunicación requiere que los líderes sean capaces de permanecer activamente dentro de todo el camino en la interacción con otras personas. En primer lugar, requiere la capacidad de escuchar lo que está siendo dicho y comprender lo que está tratando de transmitir la otra persona o grupo. En segundo lugar, requiere la capacidad de procesar e interpretar lo que fue dicho. Y de saber qué, cómo, cuándo y a quién transmitir una idea para alcanzar un objetivo específico. Deben ser capaces de transmitir y alinear al equipo en el compromiso hacia el objetivo común que los une.

La comunicación es una competencia transversal que debe estar presente en todos los cuadrantes, sin embargo, el grado en que debe estar presente varía entre cuadrantes y tiene diferentes objetivos. Cuando un subordinado tiene un nivel de motivación bajo, el objetivo de la comunicación va a depender de cuál es su habilidad para tomar responsabilidad sobre una tarea específica. Si esta es baja, la comunicación va dirigida a dar instrucciones claras sobre la realización de una tarea (estilo de liderazgo director). Sin embargo, si la habilidad es alta, la comunicación va dirigida a compartir con él la responsabilidad por la toma de decisiones y apoyar sus esfuerzos, en donde el estilo de liderazgo más convincente y/o adecuado sería el liderazgo participativo.

Cuando un subordinado tiene un nivel de motivación alto, al igual que lo anterior, la comunicación también va a depender de la habilidad de este para llevar a cabo una tarea específica. Es así que cuando esta es baja, la comunicación va dirigida a controlar el cumplimiento de tareas, pero también de explicar las decisiones y fomentar el progreso de la persona. Sin embargo, si la habilidad es alta, la comunicación va dirigida a traspasar responsabilidades a la persona y a delegar la toma de decisiones, otorgando confianza.

Manejo y resolución de conflictos

Las entrevistas evidenciaron problemas de comunicación en el desarrollo del proyecto, lo cual trajo como consecuencia la percepción de injusticia en el manejo de conflictos. Debido a que el manejo inadecuado de los conflictos dentro del proyecto puede ser un factor de relevancia que afecte su ejecución eficaz, se requiere que los líderes sean capaces de involucrarse en su identificación, de comprender, diagnosticar y elaborar soluciones efectivas y oportunas frente a problemas que afecten el objetivo final. En este sentido es necesaria la presencia de capacidad de negociación que permita elaborar soluciones que favorezcan a todos y que promuevan la colaboración y el

compromiso.

Pese a ser una competencia transversal, el manejo y resolución de conflictos debe encontrarse presente mayormente frente a subordinados que cuya competencia en gestión de tareas específicas se encuentra ampliamente desarrollada y la toma de decisiones es relevante dentro de sus funciones. En situaciones como las mencionadas previamente, los conflictos podrían tener como origen comportamientos individualistas, falta de visión de trabajo en equipo, entre otros, y en donde la conducta de relación del líder debe ser alta e ir enfocada en dirigir, unificar esfuerzos y encontrar puntos comunes para lograr una solución beneficiosa tanto para la persona como para el proyecto.

Profesionalismo

Del análisis de las entrevistas se mencionaron frecuentemente palabras asociadas a la falta de profesionalismo a nivel transversal dentro del proyecto. El líder debe ser una figura que actúe en consecuencia con los valores de la empresa y que refleje valores personales como compromiso, responsabilidad, honestidad e integridad que se vean reflejadas en sus acciones y conductas. Adicionalmente, el líder debe desarrollar competencias en gestión del tiempo y planificación con la finalidad de utilizar herramientas que le permitan monitorear los avances del proyecto y reaccionar oportunamente frente a dificultades. Estas competencias le permitirán, junto con otras, ser reconocido como un ejemplo a seguir y podrá lograr desarrollar la confianza de las personas a las que guía.

Los líderes deben estar especialmente atentos a desarrollar y emplear esta competencia, debido al impacto que tiene en la percepción e impacto que tiene en sus seguidores. Las consecuencias de mostrar comportamientos contradictorios o que no se encuentren en línea con los valores profesionales valorados socialmente pueden

arrastrar conductas indeseadas en menoscabo del desarrollo y desempeño del proyecto, como por ejemplo disminución de la confianza, individualismo por sobre la visión de equipo, entre otros. Debido a esto, esta competencia debe estar presente cuando los líderes se enfrentan a cualquiera de los cuadrantes del modelo propuesto y debe caracterizarse por ser un ejemplo en todo momento, transmitiendo los valores de la empresa, reflejando valores comunes con la empresa y motivando a sus subordinados directos a desarrollar y emplear esta competencia, de forma que ellos puedan transmitirlo hacia niveles inferiores.

Trabajo en equipo

El líder debe ser capaz de promover el conocimiento al interior de los equipos y entre equipos, para lograr identificar las fortalezas de cada integrante y gestionar de forma adecuada la distribución de tareas. Adicionalmente debe ser capaz de promover la colaboración entre los distintos equipos que componen el proyecto, para facilitar la coordinación que requiere el desarrollo eficaz del proyecto y para generar pertenencia frente al objetivo que los une.

Esta competencia es de vital importancia en equipos de desarrollo de proyectos, en donde la colaboración es fundamental para lograr eficaz y eficientemente los objetivos. La visión de trabajo conjunto debe ser transversal tanto en los equipos de trabajo que componen el proyecto como en el equipo completo de proyecto que persigue la misma meta. Debido a esto, esta competencia debe estar presente o desarrollarse especialmente en el Project Manager y en los Gerentes, en donde la conducta de tarea hacia los subordinados es baja considerando la capacidad y experiencia en las áreas que lideran, pero que se ven enfrentados a distintos grados de conducta de relación dependiendo del nivel de madurez de estos. El principal objetivo debe ser lograr transmitir el sentido y beneficios del trabajo en equipo, generando reconocimiento y

oportunidades de mejora para los integrantes del equipo, y que esta pueda ser transmitida hacia abajo.

8. Implementación, Viabilidad y Barreras.

Se presenta, a continuación, un resumen con los principales desafíos y barreras identificados:

Desafíos	Posibles soluciones
Termino de proyecto evaluado por los investigadores (Límite de tiempo)	Si bien el proyecto evaluado ha terminado, los líderes de la organización se mantienen en otros proyectos, por lo que los resultados obtenidos en esta tesis pueden ser entregados a ellos.
Fotovol trabaja por proyectos, limitados en tiempo; la implementación de las propuestas se encuentra limitada por la duración del proyecto.	La propuesta para superar esta barrera es poner al "Recurso Humano" (trabajadores) como eje principal de estos cambios, donde al terminar un proyecto se debe implementar la reubicación, donde los trabajadores tendrán todas las capacitaciones, coaching sobre lo que se quiere lograr. Por otro lado, los trabajadores nuevos no tendrán esta ventaja.
Los cambios se generan con presupuesto asignado, por lo que se requiere lograr convencimiento para invertir en propuestas.	Es prioritario contar con el apoyo de la alta gerencia en los cambios organizacionales. Para esto se sugiere presentar de manera formal las diferencias entre contar con estos cambios v/s no contar con los cambios. Esto a nivel de trabajo, calidad de trabajo, costos etc. Este estudio con bases sólidas puede lograr convencer a la administración para que decida invertir en las propuestas. Debe estar incluido un diagnóstico organizacional, implementación del modelo, canales efectivos de comunicación posibles, team building y capacitación/coaching.
Resistencia al cambio.	En todos los cambios organizacionales se presentan elementos de resistencia al cambio y lo que varía es el nivel de resistencia. Dicha resistencia se puede trabajar explicando ventajas del modelo y, lo más importante, haciendo partícipes a los trabajadores en este proceso de transformación y de cambio.

Tabla 11. Desafíos y posibles soluciones.
Fuente: Elaboración propia.

La base del éxito de este modelo se basa en gran medida en el compromiso del líder con el modelo de liderazgo situacional, por lo que debe contar o desarrollar las competencias señaladas previamente. Por su parte, la empresa debe ser capaz de otorgar las herramientas necesarias para que el líder de la organización pueda desarrollar las competencias que le permitan ejercer este modelo de una forma pertinente. Estas herramientas habilitadoras para el liderazgo corresponden a competencias personales como habilidades interpersonales (empatía, flexibilidad, adaptabilidad, interés por conocer al equipo y manejo situacional), herramientas de comunicación efectiva, capacidad de manejo y resolución de conflictos, profesionalismo y trabajo en equipo, las cuales son fundamentales para el ejercicio de un liderazgo efectivo en proyectos.

Como ya se ha mencionado, se propone que el modelo de liderazgo situacional se aplique dependiendo del nivel de madurez del subordinado, es por esta razón que la recomendación incorpora diferencias dependiendo del nivel jerárquico en el que se encuentre el líder. Debido a esto, los estilos de liderazgo más adecuados para la ejecución de los proyectos de Fotovol en Chile transitan desde un estilo de liderazgo directivo, pasando por los estilos de liderazgo persuasivo y participativo; y terminando en un estilo de liderazgo delegador frente a subordinados que posean tanto las habilidades, conocimientos y experiencia para realizar una tarea determinada como el interés y motivación por llevarla a cabo.

Es necesario mencionar que la aplicación del modelo de liderazgo propuesto puede verse dificultada por diversos factores. El tiempo de desarrollo de un proyecto de la empresa Fotovol es de aproximadamente 8 meses, lo que dificulta el desarrollo de las competencias necesarias que los líderes requieren para ejercer el liderazgo más adecuado de acuerdo a cada escenario. Este factor de tiempo también podría generar dificultad en la evolución de la madurez de los subordinados lo que podría generar la

necesidad retomar los esfuerzos de gestión con foco totalmente en la realización de las tareas, dejando de lado los esfuerzos por desarrollar comportamientos que tengan como eje el conocimiento de los trabajadores.

A modo de recomendación para la implementación de este modelo, es necesario comenzar por lo que se estima que es primordial y que corresponde a la asignación de presupuesto para la realización de actividades asociadas a su implementación, lo que en específico corresponde a actividades que vayan en línea con el desarrollo de las competencias mencionadas por parte de los líderes. De no ocurrir esto, las probabilidades de realizar planes de capacitación o actividades alternativas se podrían desvanecer.

Así mismo, se recomienda realizar un diagnóstico cultural, incluyendo la identificación de cómo este podría interferir en los planes de implementación del modelo y cómo la cultura podría resultar ser un impedimento para el trabajo de todos los colaboradores y para el desarrollo eficaz del proyecto.

Posterior al diagnóstico cultural, se recomienda asegurar la existencia de canales y herramientas fluidas de comunicación que promuevan la aceptación y que cuenten con un plan estructurado de actividades, con objetivos a cumplir en plazos estipulados.

Se sugiere que previo al inicio del proceso de implementación se comience a monitorear posibles focos en donde pueda existir resistencia al cambio, lo cual puede realizarse con encuestas de clima, focus group, etc. Uno de los aspectos más relevantes es explicar el modelo y resaltar sus ventajas. Realizar entrevistas por competencias, ya que si la generación de conocimiento real respecto a las competencias de los trabajadores constituye una herramienta para los líderes de la empresa los que podrán poner foco en asignar de mejor forma los recursos disponibles y en los asuntos globales del proyecto. En dichas entrevistas es crucial el involucramiento del líder del equipo para conocer a los candidatos y futuros trabajadores del proyecto, ya que es en esa instancia

en donde podrá identificar de forma personal competencias clave para las funciones que llevará a cabo una determinada persona, lo que le será de ayuda para identificar qué estilo de liderazgo podría en un futuro emplear.

Otro de los factores importantes para el buen desempeño de los equipos que componen el proyecto es la posibilidad de realización team building para que el equipo tenga un conocimiento acabado de sus miembros y de sus líderes.

Desde la gestión de proyectos, es primordial la ejecución de un correcto plan de seguimiento de todas las actividades relacionadas con la implementación del modelo, incluyendo el nivel de cumplimiento de las tareas propuestas por todos los actores mediante indicadores que permitan identificar avances y brechas y la consolidación de la implementación de este modelo.

Todas estas recomendaciones no serán efectivas de no existir la convicción de parte de los líderes del proyecto respecto a la aplicabilidad y eficacia del modelo. Debido a esto es fundamental el respaldo y compromiso de la empresa en la implementación.

Para finalizar, la aplicación de este modelo tiene como requisitos algunos pasos previos que podrían incrementar la viabilidad de la implementación del modelo y, con ello, la posibilidad de éxito respecto a la ejecución eficaz de los proyectos que Fotovol lleve a cabo en Chile. De acuerdo a lo mencionado previamente y, pese ser mencionado como recomendación, la realización de un diagnóstico cultural profundo al tratarse de organizaciones multinacionales resulta ser necesario, principalmente porque puede ayudar a definir las competencias personales que el líder debe tener al momento de la contratación o que debe desarrollar de acuerdo al tipo de cultura tanto a nivel de nación como de cultura organizacional. Adicionalmente se recomienda, para futuros proyectos, que los procesos de selección incorporen herramientas que permitan determinar la existencia o inexistencia de estas competencias requeridas para el ejercicio del modelo de liderazgo propuesto. A modo de ejemplo, herramientas como entrevistas por

competencias debieran incorporar mediciones de habilidades interpersonales como empatía, flexibilidad, capacidad de comunicación, manejo y resolución de conflictos, profesionalismo, trabajo en equipo, permiten identificar y seleccionar a futuros líderes de proyecto que con certeza posean dichas competencias. Junto con esto, es necesario que Fotovol elabore un plan de capacitación que permita a los líderes disminuir las brechas que tengan en estas competencias personales, así como también herramientas de medición de avances en el proyecto para poder realizar un seguimiento efectivo.

9. Conclusiones

El principal objetivo de esta investigación fue investigar e identificar el mejor modelo de liderazgo que permitiera a Fotovol, empresa de origen indio con foco en el desarrollo de proyectos de energía solar, ejecutar de forma eficaz todos sus proyectos en Chile. Para esto, se utilizó como caso de estudio el primer proyecto desarrollado por la empresa en el norte de Chile, el proyecto Santa Isabel, que se enfrentó a múltiples problemáticas en su ejecución que afectaron el objetivo de Fotovol de entregar en tiempo y forma el proyecto, cuyo plazo planificado fue inicialmente de 8 meses y que producto de estos problemas se extendió a 2 años.

Durante el desarrollo de esta investigación se ha podido evidenciar que existen ciertos factores que dificultaron al proyecto a alcanzar el logro de los objetivos que se propuso, retrasando la obtención de sus metas o, en algunos casos, imposibilitando la obtención de dichos objetivos. Debido a eso fue relevante identificar dichos factores, en virtud de buscar herramientas para controlarlos o, de ser posible, evitarlos en el desarrollo de proyectos.

Entre los factores que dificultan el trabajo en equipo se encuentran:

- La falta de comunicación entre miembros del equipo de trabajo, la cual se puede dividir en dos puntos: la comunicación que ejerce el líder con sus subordinados y la comunicación dentro del equipo o entre equipos de trabajo. La comunicación es trascendental para la ejecución de los proyectos desarrollados por Fotovol y genera dificultades la inexistencia de una buena comunicación con una vía fluida entre equipos y sus líderes. Debido a esto es necesario que los líderes logren desarrollar y utilizar competencias de comunicación y adicionalmente se debe asegurar la existencia de canales de comunicación interna para que los objetivos

que se propone la empresa no se vean perjudicados. Por medio de estos canales de comunicación surgirán nuevas formas de realizar el trabajo, impulsando un grato ambiente laboral, contando con personas comprometidas y motivadas.

- Si bien no hay una única forma de liderar un equipo, existe un consenso de que los fallos en el liderazgo se encuentran entre los factores más comunes en los problemas de los equipos atribuidos y son atribuidos principalmente a falta de competencias los líderes. Consecuencias de esto son no escuchar a sus colaboradores, no reconocer ni respaldar su trabajo, no confiar en el propio equipo, no tener las habilidades requeridas para afrontar problemas, entre otros. Dichas consecuencias tienen un impacto negativo en el proyecto y afectan directamente la motivación y compromiso de los colaboradores.
- Los objetivos poco realistas y/o metas poco concretas generan desmotivación, baja productividad, altas tasas de ausentismo y/o abandono del trabajo. Este resulta ser uno de los factores frecuentes que dificultan el trabajo en equipo y que, a diferencia de tener objetivos difíciles cuya finalidad es lograr el interés y motivación de los colaboradores, generarán frustración en los colaboradores al tratarse de objetivos inalcanzables que difícilmente se cumplirán.

Frente a estos factores, el desarrollo de esta investigación requirió de un levantamiento bibliográfico que, en conjunto con el trabajo experimental realizado por medio de una encuesta y entrevistas, permitió identificar factores que podrían ayudar a potenciar el trabajo de los equipos y herramientas para el ejercicio eficaz del liderazgo de proyectos.

De acuerdo a lo expresado por Robbins y Judge (2013) y que se encuentra alineado a lo revelado por las entrevistas, uno de los factores corresponde a la disponibilidad de “*recursos adecuados*”. “Los equipos de trabajo forman un sistema más grande que esos

equipos, cada equipo de trabajo depende del apoyo de recursos externos al grupo. La escasez de recursos reduce de manera directa la capacidad que tiene un equipo de realizar su trabajo de manera efectiva y de alcanzar sus metas” (Robbins y Judge, 2013). Entre estos recursos adecuados se encuentran la información oportuna, dispositivos adecuados, colaboradores correctos, estímulos y apoyo administrativo, entre otros.

El liderazgo y estructura resultan ser factores de importancia para potenciar los equipos de trabajo. Robbins y Judge señalan que los equipos de trabajo no van a funcionar si las actividades no se reparten de manera justa y si no se asegura la correcta división de la carga laboral, punto que resulta ser altamente relevante. Para estos temas es importante contar con líderes que cuenten con las competencias necesarias para ejercer el liderazgo adecuado a las tareas, personas y equipos involucrados; así como también, la estructura jerárquica.

En adición a lo anterior, Robbins señala que el desarrollo de un clima de confianza permite potenciar el trabajo de equipo. Los equipos eficientes se caracterizan por confiar en unos en otros, tanto como en sus líderes, esta confianza facilita enormemente la cooperación entre los miembros, une al equipo, reduce la necesidad de vigilancia.

Como último factor potenciador de equipos se encuentran las evaluaciones de desempeño y sistema de recompensas. Es relevante que las recompensas reflejen el desempeño del equipo, reconocer a cada miembro por sus contribuciones excepcionales y recompensar a todo el equipo por los resultados. Robbins propone que se debiese cambiar la evaluación tradicional por una orientada al individuo, dado que existe evidencia de que el desempeño individual interfiere de buena manera en el desarrollo de equipos de alto rendimiento.

En los tiempos actuales se hace más recurrente que las empresas vayan explorando el “mejor” modelo y estilo de liderazgo, sin embargo, todo apunta que no existe un modelo ni estilo único que asegure el éxito de la organización. Después de estudiar a cabalidad los problemas vividos por la empresa y del desarrollo diversas entrevistas y encuestas, como respuesta a la problemática inicial de esta investigación se propuso un modelo de liderazgo situacional que entregue la oportunidad y capacidad de abordar de manera más adecuada los problemas de liderazgo que ha enfrentado el proyecto. Esta recomendación de modelo toma como base la teoría de liderazgo situacional y contribuye a abordar la problemática que está ocurriendo dentro de la empresa Fotovol, ya que ante diferentes situaciones y diferentes colaboradores se requieren diferentes respuestas y acciones. “El líder situacional implica adaptar tu estilo de liderazgo a la situación en cuestión” (Hersey, P., & Blanchard, K. 1972). La elección de este modelo se fundamenta en que todos los miembros de la empresa tienen diferentes capacidades, experiencia, conocimientos, aptitudes, niveles de confianza, motivación, entre otros. Utilizar de forma homogénea un estilo determinado de liderazgo sin tomar en cuenta estas diferencias producirá inevitablemente la frustración de algunos colaboradores y sentimiento de desatención en otros. Lo anterior implica que los líderes de la empresa Fotovol deben comprender la situación y madurez de cada colaborador y actuar de acuerdo a los requerimientos que este tenga. Esto implica un reto al líder, ya que le exige que debe tener ciertas competencias para afrontar estas situaciones:

- a) Entender al trabajador/a
- b) Adaptar el comportamiento del líder en línea con la situación
- c) Actuar eficazmente.

Este reto pese a tener como protagonistas a los líderes del proyecto, es también un reto para la empresa Fotovol que debe comprometerse con el proceso de cambio que traerá la implementación del modelo de liderazgo propuesto. La estrategia de desarrollo

organizacional debe contribuir al logro de una implementación exitosa y debe componerse de métodos que permitan abordar este cambio desde distintos puntos. Entre los métodos propuestos para la implementación se encuentran las capacitaciones para el desarrollo de competencias necesarias para el ejercicio eficaz del modelo; evaluaciones por competencia para identificar las competencias y habilidades de los colaboradores actuales y futuros del proyecto; encuestas de clima que permitan obtener retroalimentación del proceso y monitorear tanto la implementación como las posibles resistencias que se puedan presentar; y actividades para el conocimiento y fortalecimiento de los equipos que componen el proyecto y entre equipos.

Una estrategia de desarrollo organizacional comprometida con la implementación de este modelo contribuirá a mejorar tanto la eficacia en el desarrollo de proyectos, que es el foco de la empresa Fotovol, como el desarrollo profesional y personal de sus colaboradores.

Referencias Bibliográficas

1. Beltrán Sánchez, J. A., Salas Ortiz, C. L., & Vega Vargas, M. T. (2020). Constructo de liderazgo en Gerencia de Proyectos. *Revista Investigación En Desarrollo Y Gerencia Integral De Proyectos*, 3(3), 6–20. Extraído de: <http://revistas.escuelaing.edu.co/index.php/idgip/article/view/166>
2. Bugueño, X., & Barros, C. (2008). Formación de equipos de trabajo colaborativo.
3. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. John Wiley & Sons. Extraído de: https://www.researchgate.net/profile/Tahani_Fourah/post/Is_the_any_test_or_questionnaire_to_measure_the_organizational_climate_anyone_can_suggest/attachment/59d61f45c49f478072e97966/AS%3A271750183489537%401441801700739/download/Diagnosing+and+changing+organizational+culture+Based+on+the+competing+values+framework.pdf
4. Daft, R. (Ed.). (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. México: CENGAGE Learning.
5. Dick, Bob. (2000) Postgraduate programs using action research [On line]. Extraído de http://www.uq.net.au/action_research/arp/ppar.html
6. Didier, N. & Luna, J. F. (2017). ¿Dónde estamos? La cultura laboral chilena desde Hofstede. *Revista Colombiana de Psicología*, 26(2), 295-311. doi: 10.15446/rcp.v26n2.60557
7. Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia Et Technica*, 13(34), 343-348.
8. Giraldo, D., & Naranjo Agudelo, J. A. (2014). *Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias* (Doctoral dissertation, Universidad del Rosario).
9. Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard business review*, 11, 109-122. Goleman, D. (2014). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*.
10. Halverson, C. B., & Tirmizi, S. A. (Eds.). (2008). *Effective multicultural teams: Theory and practice* (Vol. 3). Springer Science & Business Media.
a.
11. Harris, P.R. and Harris, K.G. (1996), "Managing effectively through teams", *Team Performance Management*, Vol. 2 No. 3, pp. 23-36. <https://doiorg.uchile.idm.oclc.org/10.1108/13527599610126247>

12. Hernández Sampieri, Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la investigación (4a. ed.). McGraw-Hill.
13. Hernández, E., Santo, N., y González, N. (s.f). El Liderazgo. Psicología de los Grupos y Organizaciones, 3, 1-28.
14. Hersey, P., & Blanchard, K. (1972). Liderazgo situacional. *Englewood Cliff: Prentice Hall*.
15. Hersey, Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979). Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power. *Group & Organization Management*, 4(4), 418–428. <https://doi.org/10.1177/105960117900400404>
16. Higgs, M. (1996), "Overcoming the problems of cultural differences to establish success for international management teams", *Team Performance Management*, Vol. 2 No. 1, pp. 36-43. <https://doi.org.uchile.idm.oclc.org/10.1108/13527599610105547>
17. Hofstede, Hofstede Gert Jan., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations : software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival* (3rd ed.). McGraw-Hill.
18. Jones, G. R. (2008). *Teoría organizacional*. Pearson Educación. [Versión Adobe]. Extraído de <https://www.politecnico metro.edu.co/biblioteca/emprendimiento/Teor%C3%ADa%20organ izacional4taEdici%C3%B3nGarethRJones.pdf>
19. Kroeber, L., & Cluckhoholm, C. (1952). Culture: A Critical Revision of Definitions and Concepts. *Peabody Museum of American Archaeology and Ethnology*, 1(47), 270-285. https://www.forgottenbooks.com/en/download/Culture_10743309.pdf
20. Lupano, M., y Castro, A. (2008). Estudios sobre el liderazgo - Teorías y Evaluación. *Psicodebate*, 6, 107-122.
21. Malpica, R., Rossell, R., & Hoffmann, I. (2014). Equipos de trabajo de alto desempeño. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 7(14), 69-83.
22. Maxwell, J. (2011). Liderazgo Carismático. Executive Excellence. Extraído de: <https://www.eexcellence.es/expertos-en-gestion/john-maxwell>
23. Ogliastrri, E., McMillen, C., Arias, M. E., Dávila, C., Dorfman, P., Fimmen, C., ... & Martínez, S. (1999). Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina. El estudio Globe. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (22), 29-57. Extraído de: <https://www.redalyc.org/pdf/716/71602203.pdf>

24. Orellana, Pablo (2020). *Equipo de trabajo*. www.Economipedia.com
25. Project Management Institute. (2017). *Guía del PMBOK (6ta edición) y Guía Práctica de Ágil (6th ed.)*. Project Management Institute. Extraído de [https://www.ucursos.cl/usuario/9ab2176940ab9954ced859e56499d050/mi_blog/r/Project_Management_Institute-Guia_de_los_fundamentos_para_la_direccion_de_proyectos_\(Guia_del_PMBO K\)- Project_Management_Institute__Inc_\(2017\).pdf](https://www.ucursos.cl/usuario/9ab2176940ab9954ced859e56499d050/mi_blog/r/Project_Management_Institute-Guia_de_los_fundamentos_para_la_direccion_de_proyectos_(Guia_del_PMBO K)- Project_Management_Institute__Inc_(2017).pdf)
26. Quinn, R. E. (1994). *Maestría en la gestión de organizaciones: un modelo operativo de competencias*. Ediciones Díaz de Santos. Extraído de: <https://books.google.co.ve/books?id=gkon2fErXqkC&lpg=PP1&hl=es&pg=PA24#v=onepage&q&f=false>
27. Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional (Decimoséptima ed.)*. [Versión Adobe]. Extraído de www.bajalibros.com/AR
28. RODRÍGUEZ, & LATORRE, V. (2011). Cultura y liderazgo en la industria de la construcción chilena. *Revista de La Construcción (Universidad Católica de Chile)*, 10(3), 64–74.
29. Sánchez Santa-Bárbara, Rodríguez Fernández, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista latinoamericana de psicología*, 42(1), 25–39.
30. Scarnati, J.T. (2001), "On becoming a team player", *Team Performance Management*, Vol. 7 No. 1/2, pp. 5-10. <https://doi-org.uchile.idm.oclc.org/10.1108/13527590110389501>
31. Sohmen, V. S. (2013). Leadership and teamwork: Two sides of the same coin. *Journal of IT and Economic Development*, 4(2), 1-18.
32. Szydło, J., & Szpilko, D. Management of Multicultural Teams. Practical lessons learned from university students. Extraído de <https://pb.edu.pl/oficyna-wydawnicza/wpcontent/uploads/sites/4/2020/12/management-of-multicultural-teams.pdf>.
33. Torrelles Nadal, C., Coiduras Rodríguez, J. L., Isus, S., Carrera, X., París Mañas, G., & Cela, J. M. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. *Profesorado: revista de currículum y formación del profesorado*, 2011, vol. 15, núm. 3, p. 329-344.

Anexos

Anexo 1. Encuesta Percepciones Proyecto Santa Isabel

¿Cuál es su nacionalidad?

¿Cómo cree usted que se ha desarrollado el Proyecto Santa Isabel?

- Excelente
- Bien
- Normal
- Mal
- Pésimo

Si su respuesta anterior fue mal o pésimo, ¿Cuáles cree usted que son los principales factores? Elija los 3 más importantes

- Diferencias en la forma de trabajar entre diferentes países
- Falta de coordinación entre las áreas
- Diferencias de idioma
- Problemas en el trabajo al interior de tu equipo
- Problemas en el trabajo entre diferentes equipos
- Contratistas y proveedores
- Falta de capacidades para realizar el trabajo por parte de los colaboradores de la Compañía
- Problema en los liderazgos del proyecto
- Otro: _____

Si su respuesta anterior fue excelente o bien, ¿Cuáles cree usted que son los principales factores? Elija los 3 más importantes

- Buena coordinación entre áreas
- Buena elección de contratistas y proveedores
- Buena comunicación entre personas de distintos idiomas

- Personal de la compañía con las capacidades adecuadas para realizar el trabajo
- Personas de diferentes países trabajan de la misma forma
- Buen trabajo al interior de tu equipo
- Buen trabajo entre equipos
- Buenos líderes dentro del proyecto
- Otro: _____

Anexo 2. Pauta entrevista en profundidad.

Entrevista semi-estructurada

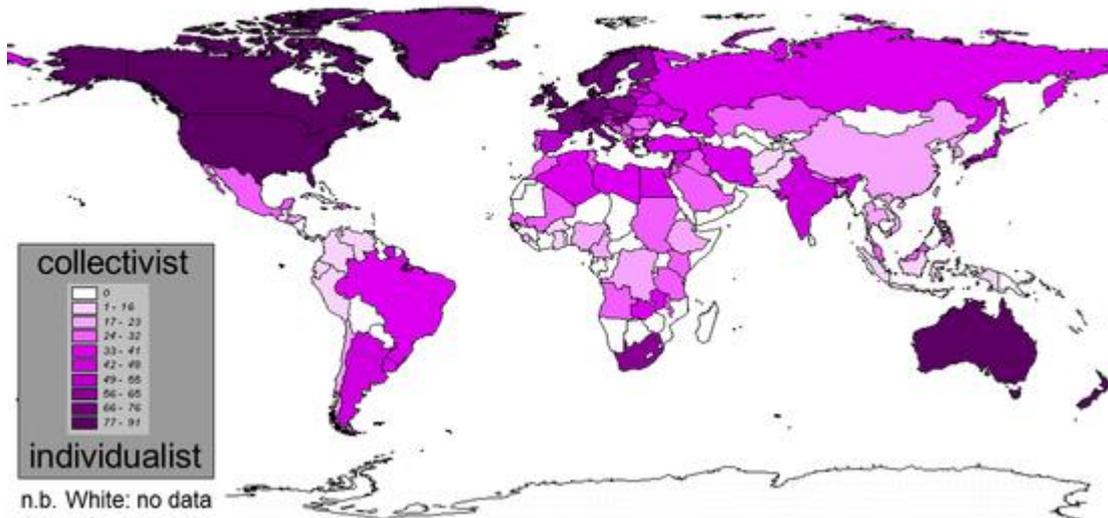
1. Presentación de los entrevistadores (2 mins)
 - a. Entrevistador → persona externa al proyecto Santa Isabel (SAR)
 - b. Apoyo toma de notas de respuesta, lenguaje corporal y control del tiempo → persona interna al proyecto Santa Isabel (JPZ)
2. Hacer una breve explicación del trabajo (5 mins)
3. Solicitar consentimiento de grabación (2 min)
4. Preguntar contextualización del entrevistado: (10-15 min)
 - a. Experiencia trabajando con equipos y proyectos.
 - b. ¿Cuándo y cómo llegó a Fotovol? ¿Cuándo se integró al proyecto Santa Isabel?
 - c. Explicar su cargo y responsabilidades relevantes dentro del proyecto.
5. Preguntas relacionadas a la Tesis (30 min)

Propuestas

- a. De la experiencia que has tenido gestionando equipos de trabajo, cuáles crees que son los factores más importantes para lograr los objetivos propuestos? movilizar al equipo hacia una misma dirección?
 - b. ¿Cuáles han sido los problemas que han surgido en tu experiencia gestionando equipos? Problemas para gestionar al equipo y problemas que han surgido en la dinámica del equipo En tu rol de líder, ¿qué herramientas y comportamientos has utilizado para abordar estos problemas? ¿Te han servido estas herramientas? Ex-post... ¿Qué otras cosas podrías haber hecho o que otras herramientas podrías haber utilizado?
 - c. Respecto a la gestión de equipos de trabajo en el Proyecto Santa Isabel, cuáles crees que son los factores más importantes para lograr los objetivos propuestos? movilizar al equipo hacia una misma dirección?
 - d. ¿Cuáles han sido los problemas que han surgido en tu experiencia gestionando equipos? Problemas para gestionar al equipo y problemas que han surgido en la dinámica del equipo
 - e. En tu rol de líder, ¿qué herramientas y comportamientos has utilizado para abordar estos problemas? ¿Te han servido estas herramientas? Ex-post... ¿
 - f. Qué otras cosas podrías haber hecho o que otras herramientas podrías haber utilizado?
 - g. Carne
6. Agradecimientos (2 min).

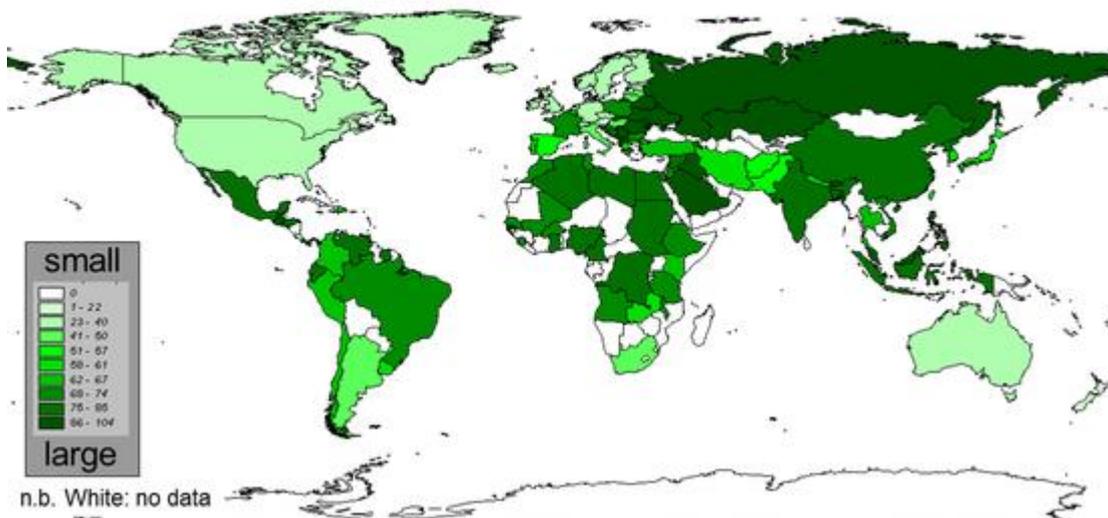
Anexo 3. Dimensiones culturales Hofstede.

Collectivism – Individualism World map



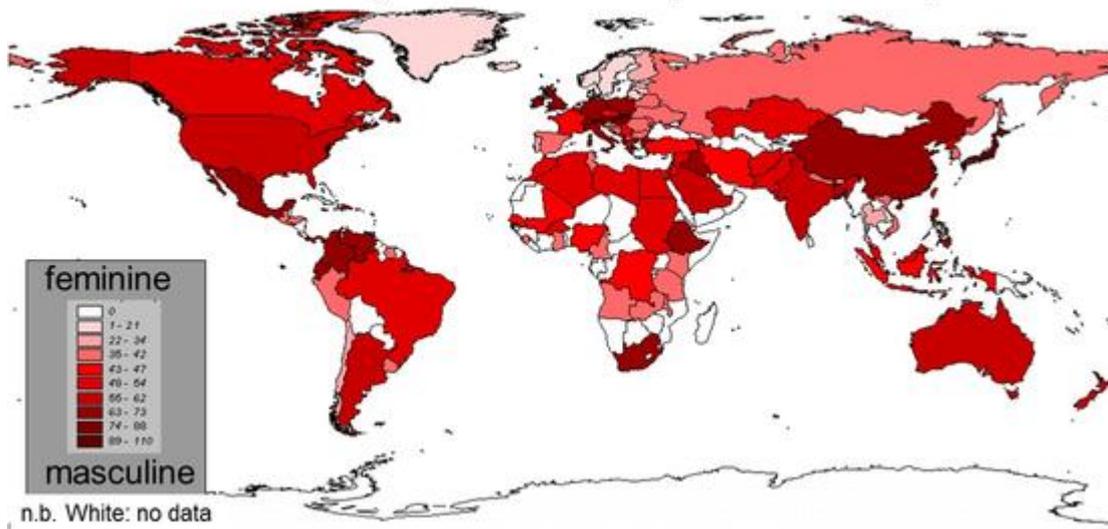
Dimensión: Colectivismo - Individualismo

Power Distance World map



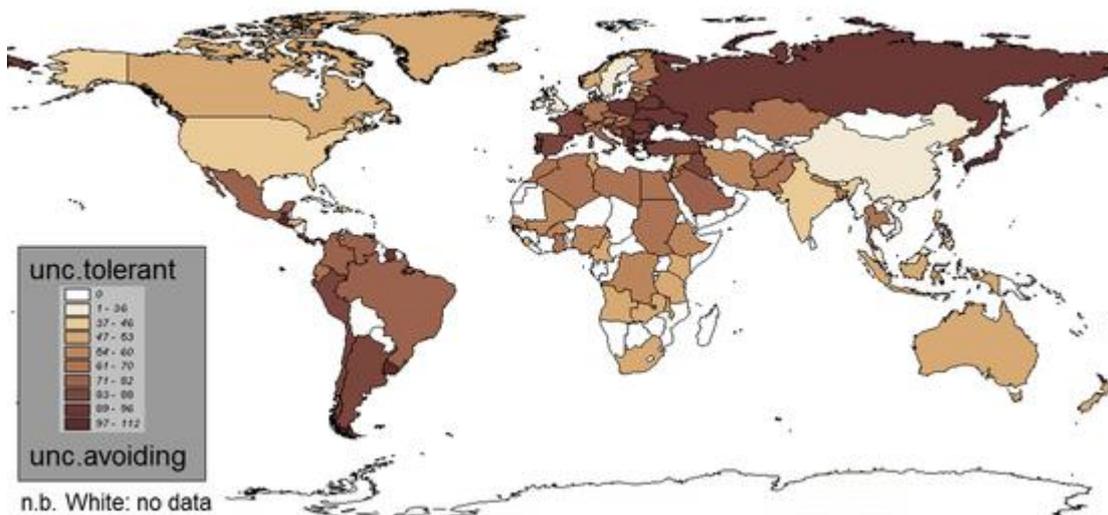
Dimensión: Distancia al poder

Femininity - Masculinity World map



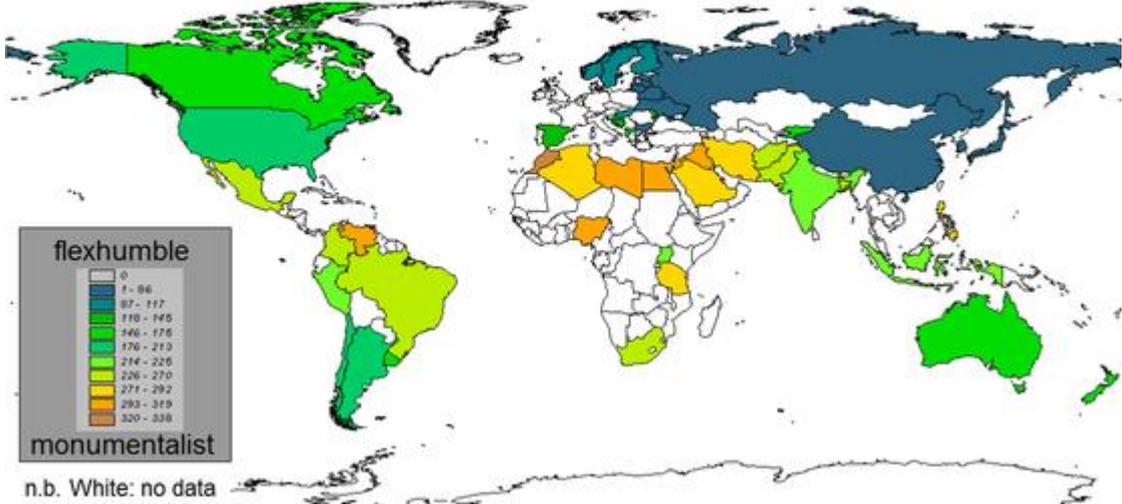
Dimensión: Feminidad - Masculinidad

Uncertainty Avoidance World map



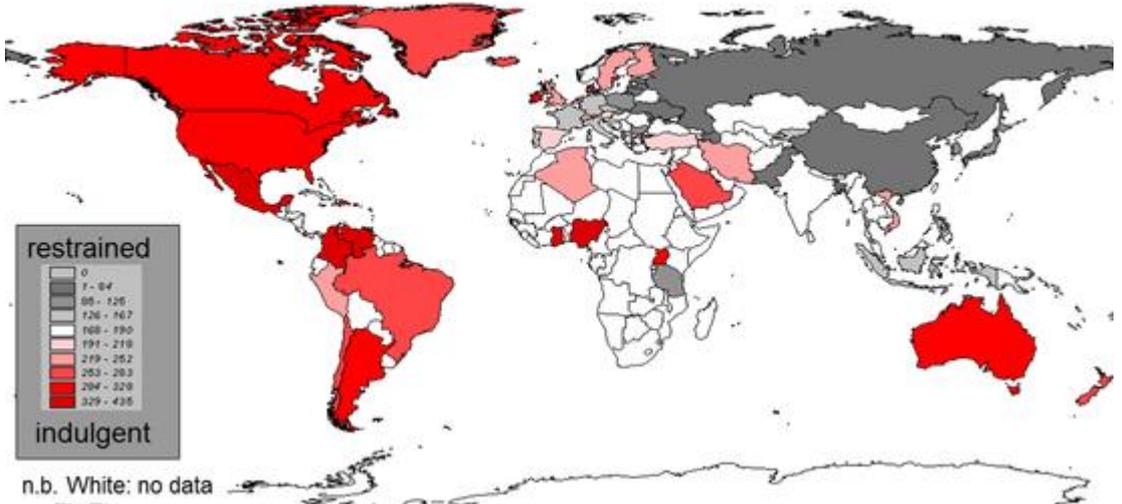
Dimensión: Evasión de la incertidumbre

Short-term orientation (Monumentalism) – Long-term orientation (Flexhumility) World map (based on WVS)



Dimensión: Orientación al largo plazo

Indulgence - Restraint World map (based on WVS)



Dimensión: Indulgencia