

CONSEJO SUPERIOR DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS (CSIC)  
DIRECCIÓN CIENTÍFICO-TÉCNICA: INGENIO (CSIC-UPV)

PROGRAMA  
**DINA-ITC**

TEMA 53



## Liderazgo efectivo y colaborativo

Autora:  
Rocío Poveda Bautista

## Índice

1	Presentación de la autora .....	1
2	Presentación del tema y objetivos de aprendizaje .....	2
3	Antecedentes.....	2
4	Teorías y tipos de liderazgo .....	3
5	El liderazgo como herramienta de cambio, participación y crecimiento .....	5
	5.1. El proyecto y su dirección como herramienta de innovación y cambio .....	6
	5.2. El director de proyectos como líder .....	7
	5.2.1. Responsabilidades del director de proyectos como líder.....	8
6	El liderazgo para la construcción de un equipo de trabajo efectivo .....	10
	6.1. Herramientas prácticas para definir y construir un equipo de trabajo de alto rendimiento .....	11
7	Herramientas para decisiones estratégicas del líder.....	12
8	Aclaración de Conceptos.....	13
9	Textos de Ampliación .....	15
10	Bibliografía.....	15
11	Webs de consulta .....	16

# 1 Presentación de la autora

Rocío Poveda Bautista es profesora del Departamento de Proyectos de Ingeniería de la Universitat Politècnica de València (UPV). Desarrolla su actividad investigadora en el Instituto de Gestión de la Innovación y del Conocimiento INGENIO (CSIC-UPV). Es Doctora por la UPV e Ingeniera de Organización Industrial por la UPV. Ha cursado el título de Especialista Universitario en Proyectos de Ingeniería e Innovación. Así mismo, ha cursado el Experto Universitario en pedagogía universitaria del Instituto de Ciencias de la Educación de la UPV.

Tiene más de 20 años de experiencia docente, durante los cuales ha impartido asignaturas y cursos relacionados con proyectos, innovación, estructuras de interfaz universitarias, liderazgo, innovación empresarial y dirección de proyectos, entre otros. Tiene una amplia experiencia en formación de personal universitario, tanto personal técnico como profesores e investigadores. Ha participado como invitada en diversos cursos de liderazgo y dirección de proyectos.

En cuanto a su experiencia profesional, durante 25 años se ha desarrollado en tres ámbitos: el empresarial, la consultoría y la universidad (como investigadora, dirigiendo diversos proyectos de investigación y transferencia y como docente). Todo ello le ha permitido extrapolar su bagaje profesional tanto al ámbito docente en el que ha podido ofrecer una visión aplicada en sus asignaturas, como en el ámbito de la investigación y la gestión universitaria.

## 2 Presentación del tema y objetivos de aprendizaje

Los procesos de innovación buscan identificar necesidades del mercado, tratando de satisfacerlas mediante soluciones novedosas (innovadoras), utilizando los recursos que tienen a su disposición y generando nuevas ideas y alternativas. Estos procesos se concretan en proyectos de innovación. Dirigir y gestionar adecuadamente estos proyectos permite abordarlos de forma eficaz y eficiente. Una dirección eficaz requiere liderar equipos de personas con responsabilidad, fomentando la participación.

Con este tema se pretende potenciar el liderazgo como herramienta de cambio, de colaboración y de crecimiento. El líder contribuirá a crear un buen ambiente social, profesional y efectivo, conduciendo a su equipo hacia objetivos compartidos mediante el compromiso, la motivación y la participación.

Los objetivos de aprendizaje son: (i) conocer herramientas de liderazgo para tomar decisiones estratégicas (ii) conocer herramientas de liderazgo para mejorar el desempeño de los equipos, en nuestro caso de profesionales del ITC. (iii) aprender a crear un buen ambiente social, profesional y efectivo conduciendo a su equipo hacia objetivos compartidos mediante la motivación y la participación.

## 3 Antecedentes

Desde siempre el factor humano ha sido el eje impulsor hacia el alcance de los objetivos organizacionales. Para ello se deben combinar la práctica de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, valores y capacidades en las actividades inherentes al desempeño de las funciones de trabajo en el ámbito profesional. De ahí la relevancia del rol participativo del ser humano en las decisiones estratégicas que orientan el logro de las metas propuestas. En este sentido, el líder, a través de sus competencias y capacidades, tanto innatas como adquiridas, debe saber dar respuesta a las acciones organizacionales mediante su rol colaborativo, además del aporte propuesto desde el comportamiento en el desempeño de su trabajo, representando sus ideas el dinamismo creativo e innovador en las responsabilidades asignadas, pero también transferibles para alcanzar un mayor impacto en sus acciones. Según Robbins y De Cenzo (2008), el líder es quien ve y obtiene lo mejor de los demás, además de construir un compromiso de lograr una meta entre los que son liderados, así como un fuerte deseo de seguirlo.

Desde esta perspectiva, el mercado internacional y global que nos envuelve, no solo se ve reflejado en las organizaciones destinadas a adquirir un interés económico, sino que también se integra en las organizaciones sin fines de lucro, en nuestro caso, en las organi-

zaciones de las estructuras de investigación, donde las funciones de tales organizaciones son ejercidas a través de un liderazgo ético, con capacidades de velar no solo en el campo personal del líder, sino también en el institucional, para así garantizar la sostenibilidad de estas instituciones en el sector académico. En este contexto, D'Addosio y Pelekais (2014) indican que las organizaciones académicas ejercen un compromiso continuo hacia las comunidades de su entorno, garantizándoles la transferencia de conocimientos, habilidades, actitudes y valores. A tal efecto, el desempeño de estas organizaciones académicas requiere de un capital humano dotado de habilidades profesionales y personales y del apoyo de un liderazgo con capacidades en la asunción de retos centrados en valores y con sentido de identidad, apuntando así en su representación social hacia la responsabilidad.

Según Newstrom (2011), el liderazgo se define como el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con el entusiasmo en el logro de objetivos. Otros autores destacan que el liderazgo es el arte de relacionarse constructivamente con otras personas y lograr que estas se movilicen para alcanzar determinados objetivos (Pérez, 1998; McVea y Dew, 2021). Partiendo de estos planteamientos, el liderazgo es uno de los factores cruciales que ayuda a que los individuos o grupos identifiquen sus objetivos, los motiva y los auxilia para alcanzar dichos objetivos. Desde este enfoque, cabe destacar que cada líder, como ente social, se diferencia por su personalidad individual y su actitud.

## 4 Teorías y tipos de liderazgo

Debido a las características de complejidad y diversidad en la conceptualización del liderazgo, se han generado diferentes corrientes teóricas y perspectivas, en base a variables que han identificado las características personales del líder o de acuerdo a su relación con los subordinados o colaboradores. Ascorra Costa (2008), en su propuesta para la comprensión de modelos y teorías sobre liderazgo, refiriéndose a la complejidad y diversidad de información existente sobre liderazgo, con el objeto de reducir su multiplicidad, propone dos variables que estructuran los modelos y teorías actuales sobre liderazgo: la primera con referencia al origen del liderazgo a partir de posiciones esencialistas y no esencialistas (entendiéndose por esencialistas los modelos centrados en rasgos universales como características unipersonales del líder; mientras los no esencialistas hacen énfasis en características del entorno y contexto social e histórico). La segunda se relaciona con la comprensión de lo social, supuesta en los modelos y teorías.

En este caso, es posible distinguir teorías que privilegian el impacto que tendrían las variables individuales en los procesos sociales (teorías con énfasis en lo individual); otras, que privilegian la interacción entre variables del individuo y de la situación (interaccionales) y, finalmente, aquellas que conciben lo social como el producto de las relaciones que se producen entre los sujetos (relacionales) (Ascorra Costa, 2008). En referencia a la comprensión de lo social, los modelos contemporáneos categorizan el liderazgo basado en las habilidades del líder para motivar a

sus seguidores a intervenir en la dinámica organizacional a través de sus competencias, comportamientos e iniciativas que van más allá de sus intereses personales. Cetina et al. (2010), al referirse a lo relacional, agrupan el liderazgo en transaccional, transformacional y trascendente. La figura 1 resume los tipos de liderazgo.

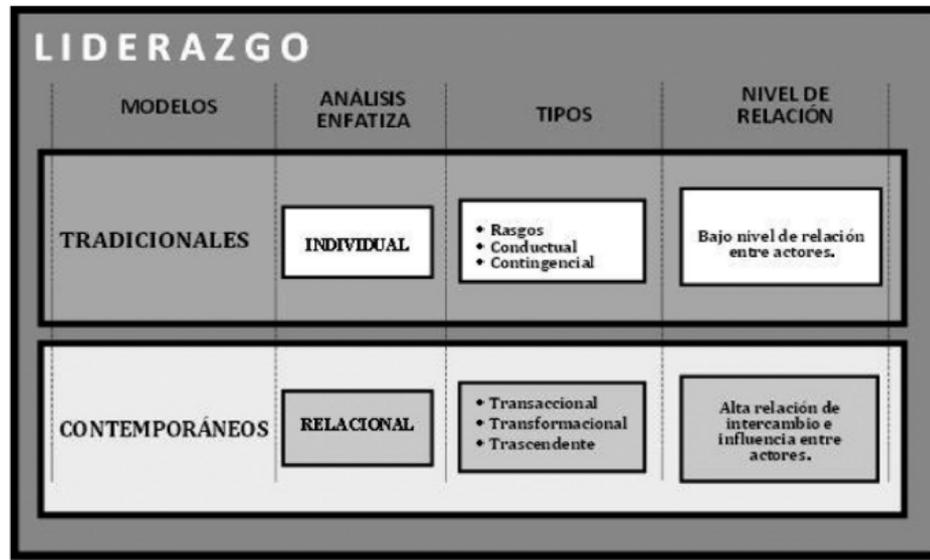


Figura 1. Tipos de liderazgo (Sánchez Montalván et al., 2014).

El liderazgo transaccional es aquel que se produce por una relación de tipo económico. El papel fundamental del líder en el liderazgo transaccional, es lograr las metas y cumplir con los objetivos en una dinámica laboral de trabajar bajo presión; es decir, mantener la eficiencia y evitar cometer errores en el cumplimiento de las actividades. En este modelo de liderazgo, la base es el cumplimiento de objetivos a través de un intercambio de premios y castigos. Todo esto conlleva a que este liderazgo esté basado en un tipo de condicionamiento operante de estímulo-respuesta. En las organizaciones académicas se puede aplicar cuando se necesita llegar a objetivos específicos de calidad y en tiempos establecidos.

El liderazgo transformacional constituye una de las teorías de liderazgo que más se trabaja en la actualidad. Se define como una relación de influencia de tipo social con motivación intrínseca que propone el cambio del *statu quo*, la idea original, actual, por una visión de futuro que influencia a los seguidores a través de nuevas ideas. El liderazgo transformacional se asocia con la idea de cambio en los entornos en el que se aplica. Un elemento fundamental de la teoría del liderazgo transformacional es el vínculo generado a través del compromiso entre líder y seguidores hacia la consecución de metas. En las organizaciones académicas se aplica cuando el líder quiere influir sobre sus seguidores articulando una visión de grupo con el fin de proyectarse al logro de objetivos comunes.

Apostando por la línea teórica de relaciones de intercambio, el liderazgo trascendente es aquel que optimiza los talentos humanos y energías para el bien de todos. En este contexto, la capacidad de un líder para dirigir a la altura de los demás está sujeta a las competencias de sí mismo, de sus seguidores, los recursos y el apoyo en general. En consecuencia, el líder debe facilitar un ambiente de trabajo basado en una cultura organizacional con las características necesarias para el desarrollo eficaz de los seguidores, donde se enfatice la unidad, la productividad y el empoderamiento como base de la estabilidad organizacional del presente y futuro; donde los empleados sean miembros con influencia, con conexión emocional compartida y con necesidades satisfechas.

Bajo este marco teórico de los diferentes modelos de liderazgo tradicional vs. relacional, considerando que el liderazgo relacional se caracteriza por la interacción entre el líder y colaboradores, que pueden constituirse en pares, equipo e incluso subordinados, con prácticas de cultura organizacional y de estrategia sinérgicas, el propósito será analizar qué dinámica relacional se da en las organizaciones, así como cuáles son los elementos constitutivos de dicha dinámica y su incidencia en los enfoques de liderazgo. Este entendimiento nos ayudará más adelante a analizar cuáles son las diferencias que se dan entre los sujetos que intervienen en los modelos de liderazgo que encontremos.

## 5 El liderazgo como herramienta de cambio, participación y crecimiento

Hoy en día los líderes en las organizaciones están sometidos a múltiples desafíos: el auge de la globalización, el contexto siempre cambiante ya sea por la tecnología o por el alcance de los retos sociales, las características diferenciales de las culturas organizacionales, la fusión de empresas y bancos financieros, la reubicación de personal, y más recientemente el cambio organizativo que ha supuesto y está aún suponiendo la situación pandémica del COVID-19, entre otros desafíos. Simplemente el poner en práctica las habilidades de liderazgo en contextos diferentes al medio habitual en el que se desempeña el líder, hace que estas variables contextuales moderen la concepción de liderazgo por parte de los seguidores y esto por ende influya sobre la efectividad de las acciones del líder.

Este “nuevo” tipo de líder tiene que lidiar con el cambio organizacional y saber cómo ejercitar el mando de modo que sea efectivo en contextos muy diferentes del cuál “aprendió” a liderar. Existe por tanto una variabilidad intercultural que no se puede dejar de lado, ya que afecta a la concepción del líder, aspecto del cual depende su efectividad (Negro y Mesia, 2020).

Lo mencionado en el apartado anterior acerca de la relación entre el líder y los seguidores, tiene vinculación con el concepto de cultura organizacional. Se entiende por cultura organizacional el conjunto de valores y creencias compartidas por los miembros

de una organización determinada. Dichos valores y creencias reflejan las presunciones que sostienen los integrantes acerca de lo que se hace y de lo que se debe hacer dentro de las instituciones (Cappa et al. 2020).

Estos esquemas de valores y creencias son generalmente creados por los miembros fundadores de las organizaciones y por los primeros líderes. Los integrantes de un determinado entorno desarrollan, en función del contexto, ideas y valores comúnmente aceptados por la organización, que se transmiten de forma implícita a los nuevos ingresantes. Este núcleo de valores compartidos configura un modo de pensar que influye en las actitudes y las consecuentes conductas tanto de los miembros individuales como de los grupos enteros. De ahí la relevancia de considerar la influencia del contexto sobre las conductas del líder.

Por lo tanto, el análisis y estudio de los aspectos contextuales tienen una implicación directa en el comportamiento del líder y en su capacidad de conducción. Dichos aspectos contextuales se tendrán en cuenta de cara a la efectividad de las acciones de liderazgo y participación que se propongan como herramienta de cambio en las organizaciones.

Para ello, se deben tener en cuenta, entre otros aspectos:

- Establecer los atributos prototípicos de un buen líder en la organización.
- Analizar las diferencias individuales según la persona que tenga o no capacidad de conducción, sea líder con personal a cargo, o seguidor.
- Verificar si los tipos de liderazgo están influenciados por la cultura organizacional en donde se desenvuelven tanto líderes como seguidores.
- Examinar la relación entre las características atribuidas a los líderes efectivos y la construcción de equipos participativos.

## 5.1. El proyecto y su dirección como herramienta de innovación y cambio

Los procesos de innovación que se llevan a cabo en las organizaciones de ITC identifican necesidades sociales y de mercado y tratan de satisfacerlas mediante soluciones novedosas (innovadoras), utilizando los recursos que tienen a su disposición y generando nuevas ideas y alternativas. Estos procesos se concretan en proyectos de innovación y transferencia de conocimiento. Dirigir y gestionar adecuadamente estos proyectos permite abordarlos de forma eficaz y eficiente y llevarlos a cabo con éxito en términos de plazo, coste y calidad. La dirección eficaz de estos proyectos requiere liderar equipos de personas con responsabilidad, fomentando la participación.

Genéricamente, las organizaciones desarrollan sus trabajos mediante operaciones y proyectos. Las operaciones y los proyectos presentan una serie de características comunes, como el hecho de ser desarrollados por personas, estar condicionados por recursos limi-

tados y ser planificados, ejecutados y controlados. Las operaciones son actividades que se ejecutan de manera cotidiana y recurrente para producir algún bien o servicio, es decir, no están diseñadas para terminar y cuando lo hacen es por razones externas a la propia operación o cuando se vuelven obsoletas e ineficientes. Por el contrario, los proyectos no son rutinarios, pues su objetivo es singular, por lo que implican riesgo y cambio respecto a experiencias anteriores y se pueden llevar a cabo a todos los niveles de la organización, por lo que son, con frecuencia, elementos críticos de la estrategia de la organización. En todo caso, las características del o de los productos o servicios resultantes de cada proyecto se deben elaborar progresivamente, aplicando metodologías predefinidas.

Aunque el proyecto desarrolla su propia estructura de gestión, utiliza también muchas operaciones rutinarias de las organizaciones, como, por ejemplo, la contabilidad o la gestión de recursos humanos. Sin embargo, y por sus características de temporalidad, novedad y cambio, los proyectos se desarrollan en un ambiente de complejidad e incertidumbre en el que el liderazgo cobra especial relevancia en la organización. El liderazgo del proyecto incluye la influencia sobre la actitud y el comportamiento de los individuos o de los grupos para alcanzar los objetivos del mismo. Esto se hace organizando, planificando, controlando y dirigiendo recursos.

El liderazgo es la tarea fundamental del director del proyecto. Los diferentes estilos de liderazgo que adopta el director del proyecto se diferencian en el nivel de participación de los empleados en las decisiones (IPMA, 2015).

## 5.2. El director de proyectos como líder

Por la relevancia que tienen en el desarrollo de los proyectos de innovación, se van a analizar las características y responsabilidades en la función de liderazgo del director de proyectos.

En el ambiente del proyecto, todo parece girar en torno al director de proyectos y su organización. Sin embargo, aunque la organización del proyecto se haya orientado hacia las funciones de sus tareas, ésta debe coexistir con la estructura tradicional de la organización en la cual se desarrolla (organización permanente). El director de proyectos, por lo tanto, debe caminar entre las dos organizaciones. El término gerencia de interfaz se utiliza a menudo para este papel, que se puede describir como: las relaciones humanas dentro del equipo de proyectos, las relaciones humanas entre el equipo de proyectos y la organización funcional, las relaciones humanas entre el equipo de proyectos y la gerencia, y las relaciones humanas entre el equipo de proyectos y el cliente o usuario, teniendo en cuenta el clima organizacional interno y externo.

El director de proyectos debe poseer cualidades para la dirección, la gestión y el liderazgo, así como otras habilidades técnicas.

La mayor responsabilidad del director de proyectos es planificar, ejecutar y controlar las actividades del proyecto y el uso de recursos, así como alinear los objetivos del proyecto

con los objetivos de la organización en la que se desarrolla. Además, debe tener la capacidad y la responsabilidad de resolver los conflictos de intereses internos y externos al proyecto, que lógicamente se derivarán de la coexistencia de ambas organizaciones (proyecto y organización permanente) y la necesidad de alinear los objetivos de ambas con recursos limitados.

El director de proyectos debe asegurarse de que los recursos sean adecuados y que la planificación de éstos satisfaga las necesidades del proyecto. Como máximo responsable de la planificación del proyecto, el director de proyectos debe proveer la definición completa de las tareas, definir los recursos requeridos (posibles niveles de habilidad), los hitos importantes en el calendario, definir los objetivos de calidad y rentabilidad requeridas y las bases para realizar mediciones y controles.

### 5.2.1. Responsabilidades del director de proyectos como líder

#### a) Responsabilidades de liderazgo sobre los procesos

Desde el comienzo del proyecto, el director debe gestionar y controlar con éxito las actividades y tareas de éste, incluyendo:

- La identificación, seguimiento y resolución de los incidentes y problemas del proyecto.
- Divulgación pro-activa de información sobre el proyecto a todos los participantes y grupos de interés.
- Identificación, manejo y acciones de contingencia de los riesgos.
- Aseguramiento de la calidad del resultado, producto o servicio del proyecto.
- Gestión pro-activa del alcance, para asegurar que únicamente lo acordado sea entregado, a menos que los cambios hayan sido aprobados mediante un proceso formal de variación del alcance del proyecto.
- Definición y recopilación de información para generar métricas que den sentido práctico al progreso del proyecto y a la aceptación formal de los productos que éste genera.
- Gestión del plan de trabajo a fin de asegurar que las tareas sean asignadas y terminadas a tiempo y dentro del presupuesto.
- Visión global y sistémica del proyecto. Un proyecto es un sistema en sí mismo, donde una serie de “entradas” interactúan mediante ciertos procesos y procedimientos para obtener ciertas “salidas” o resultados. Cualquier cambio en algún elemento involucrado finalmente repercute en el proyecto.

Todo lo anterior no tiene por qué ser únicamente responsabilidad del director del proyecto, sino que, y en función del estilo de liderazgo ejercido por este, puede delegar asegurándose de que exista alguien en el equipo de trabajo que se encargue de ello. Si el proyecto presenta problemas, se enfrenta a situaciones de riesgo, cambios del alcance, o no se han

satisfecho adecuadamente las expectativas de las partes interesadas, es el director del proyecto quien asume la responsabilidad de ello.

Para gestionar los procesos del proyecto, la persona a cargo deberá ser organizada, poseer destrezas para realizar seguimiento realista, estar orientado a procesos, ser capaz de realizar varias actividades al mismo tiempo, ser capaz de determinar la causa origen de los problemas, ser analítico, ser capaz de hacer estimaciones y manejar adecuadamente el presupuesto. En síntesis, debe ser una persona con un estilo de liderazgo orientado hacia la tarea (tipo de liderazgo transaccional).

### **b) Responsabilidades de liderazgo sobre las personas**

Adicionalmente a las destrezas con relación a los procesos, un director de proyecto debe tener buenas habilidades para relacionarse con las personas, esto incluye:

- Poseer las habilidades gerenciales y la disciplina necesaria para asegurar que el resto de los participantes sigue los procesos y procedimientos estándares.
- Habilidades de liderazgo para lograr que el equipo de trabajo siga su dirección. Sobre todo, en lo que se refiere a comunicar una visión y lograr que el equipo la acepte y luche para alcanzarla conjuntamente.
- Establecer expectativas retadoras, razonables y claras hacia las personas, asignando responsabilidades al equipo que permitan alcanzar dichas expectativas. Esto incluye la habilidad de dar retroalimentación positiva sobre su desempeño a los miembros del equipo.
- Habilidades de integración de equipos de trabajo, de modo que las personas trabajen bien en equipo y se sientan motivadas para trabajar con pleno rendimiento a favor de los objetivos del proyecto y en pro del resto del equipo. Cuanto mayor sea el equipo de trabajo y más se extienda la duración del proyecto, será mucho más importante poseer esta habilidad.
- Habilidades de comunicación pro-activa verbal y escrita, así como buena habilidad para escuchar.
- Si el equipo de proyectos no está lo suficientemente motivado y no cumple con las fechas comprometidas, es responsabilidad del líder el solucionar las causas reales de dicho desempeño. Si los miembros del equipo no entienden exactamente lo que se tiene que hacer y cuándo, es el líder quién tiene que solucionar esta situación.
- Habilidad de negociación; una de las actividades que el director de proyectos realiza con más frecuencia a lo largo del proyecto es precisamente negociar. Formalizar acuerdos y negociar con el equipo del proyecto y con el cliente y eventualmente con otros participantes e involucrados.

La actitud del director de proyectos es otro aspecto importante a considerar, sobre todo la forma y creencias respecto al proyecto que se espera que gestione. En la medida que el director de proyectos crea y tenga una actitud positiva hacia las personas y hacia el pro-

yecto, las posibilidades de éxito aumentan. En síntesis, para gestionar adecuadamente a las personas, el director del proyecto debe ejercer un estilo de liderazgo orientado hacia las relaciones (tipo de liderazgo transformacional).

Resumiendo, para el desempeño de las funciones del director del proyecto, éste debe poseer ciertas características y habilidades relacionadas con el liderazgo entre las que cabe destacar:

- Saber ejercer una clara dirección del proyecto
- Capacidad para resolver problemas
- Habilidad para facilitar la integración entre los miembros de un equipo
- Habilidad para manejar conflictos interpersonales
- Saber actuar de facilitador en la decisión en grupo
- Capacidad para planificar y priorizar objetivos
- Habilidades de comunicación
- Habilidad para encontrar equilibrio entre las soluciones técnicas frente a los factores económicos y humanos.

## 6 El liderazgo para la construcción de un equipo de trabajo efectivo

En el entorno de la innovación, así como en entornos con niveles de complejidad e incertidumbre elevados, es difícil alcanzar competitividad sin ser colaborativos. Por ello, una de las habilidades más demandadas en los profesionales actuales es la capacidad para trabajar en equipo. La construcción de equipos consiste en el proceso de integración de diferentes conocimientos y capacidades de las personas en la resolución de problemas complejos.

El trabajo en equipo es imprescindible en las organizaciones actuales. Es la forma más eficiente de colaboración entre personas para la resolución de problemas y la toma de decisiones y es el elemento primordial para la utilización del conocimiento de una organización y generación de nuevas ideas. El trabajo en equipo potencia las capacidades de los individuos de una organización.

Los proyectos de innovación y transferencia de conocimiento son realizados por equipos de personas. El trabajo en equipo abarca la dirección y liderazgo de la creación de equipos, trabajo en equipo y dinámica de grupos. Los equipos son grupos de personas, multidisciplinares y heterogéneas en la mayoría de las ocasiones, que trabajan juntas para materializar los objetivos específicos del proyecto.

## 6.1. Herramientas prácticas para definir y construir un equipo de trabajo de alto rendimiento

La creación de equipos se realiza a menudo por medio de reuniones de lanzamiento, talleres o seminarios del líder con los miembros del equipo y otras partes involucradas. Sin embargo, el espíritu de equipo, necesario para su buen desempeño, se consigue mediante la motivación individual, la fijación de metas, actos sociales y estrategias de apoyo.

El trabajo en equipo puede verse afectado por dificultades técnicas o económicas o situaciones de estrés. También se pueden presentar cuestiones debidas a diferencias culturales o educativas, diferencia de intereses o de forma de trabajo o miembros que son ubicados a gran distancia de los demás. El líder del equipo debe ser capaz de identificar esas dificultades, incluso poder adelantarse a ellas, para mitigar los efectos negativos que puedan tener en el desempeño del equipo.

El líder del equipo debe desarrollar continuamente el equipo y sus miembros, desde una fase inicial de creación del propio equipo, para trabajar en equipo durante toda la vida del proyecto, hasta su conclusión, momento en que los miembros son liberados y vuelven a sus unidades organizativas para ser asignados a otros proyectos.

Durante su tiempo de trabajo en el proyecto, el líder revisa regularmente el rendimiento de los miembros en consulta con el director de línea, y se deben evaluar las necesidades de desarrollo, preparación y formación de equipo y emprender las acciones apropiadas.

El desarrollo de un equipo debe seguir un proceso definido, por ejemplo:

- Formación: desarrollo de un sentido común de propósito, pertenencia y compromiso.
- Agitación: asignación de papeles, responsabilidades y tareas para ayudar a controlar, tomar decisiones y resolver conflictos.
- Normalización: actitud abierta sobre cómo pueden trabajar juntos los miembros del equipo.
- Realización: desarrollo de interdependencia para obtener resultados sobresalientes.
- A la conclusión del proyecto, entrega de los recursos a la organización de línea de los entregables y disolución del equipo.
- Documentación de las lecciones aprendidas y aplicación a futuros proyectos.

La figura 2 resume los pasos del proceso de la formación de equipos.

## Procesos de la formación de equipos

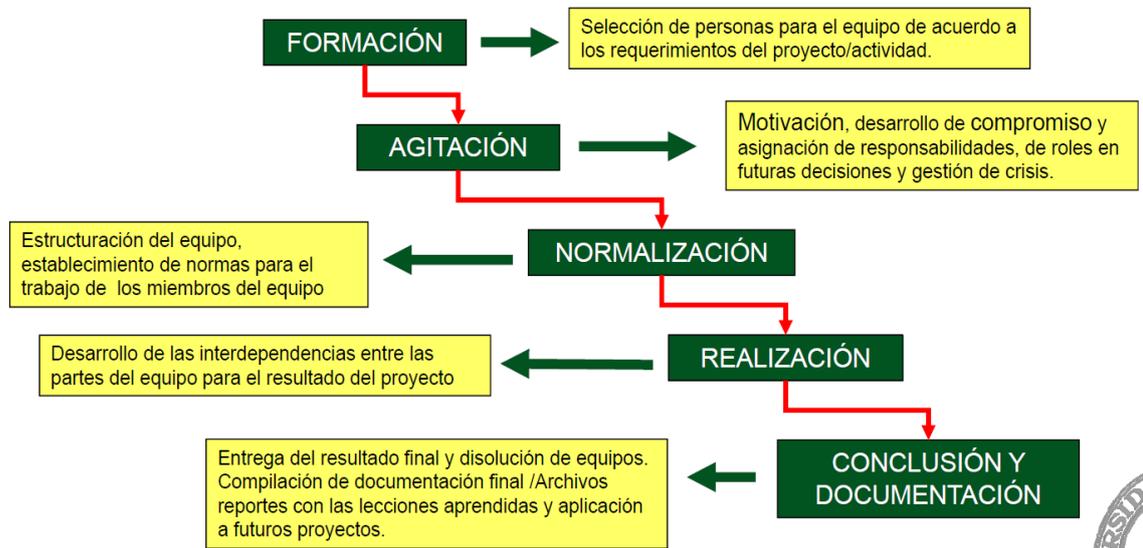


Figura 2. Procesos de la formación de equipos (elaboración propia)

## 7 Herramientas para decisiones estratégicas del líder

Una de las funciones principales del líder es la de inducir y guiar el proceso de toma de decisiones en la organización. No se trata de dictar al equipo un curso específico de acción o un método concreto que éste deba seguir en la búsqueda del camino de actuación deseable. El líder debe definir las restricciones que el equipo debe respetar en su decisión y, en su caso, debe controlar y asegurar la prioridad adecuada del proyecto dentro de la organización, es decir, influye en el resultado de la decisión (Laufer et al., 1999).

Debido a la frecuente escasez de recursos, la organización suele verse en la necesidad de afrontar conflictos organizacionales, requiriendo a menudo que la gerencia tome un papel activo en la resolución de los conflictos y establezca prioridades entre proyectos a la hora de asignar recursos. Para ello, es importante conocer el grado de apoyo de un proyecto a las estrategias de la organización.

Se han encontrado diversos estudios que evidencian la estrecha relación entre la toma de decisiones y el papel del director del proyecto, así como con los diferentes estilos de liderazgo que éste puede adoptar (Fox et al., 1999; Ogunlana et al., 2001; Vroom, 2000).

Según Laufer (1999), la función principal que el director de proyecto debe asumir como líder es la de inducir o guiar al equipo en el proceso de toma de decisiones hacia los objetivos del proyecto. En la publicación de Parkin (1996) se analiza el papel del director del proyecto en la búsqueda de juicios de consenso en decisiones estratégicas, fomentando así la participación del equipo. El resultado de estas decisiones debe conseguir alinear los intereses de las partes interesadas con los objetivos del proyecto.

Las decisiones en el contexto de las organizaciones se caracterizan por desarrollarse en un entorno de conflicto de intereses, donde los procesos racionales son dependientes de los procesos organizativos y en el que las decisiones importantes implican a muchas partes o actores. Por otra parte, se detecta una falta de integración entre las teorías organizativas y las teorías de la decisión.

Las organizaciones son estructuras jerárquicas donde se aplican procedimientos a menudo tradicionales de gestión, que responden a las influencias del entorno y guían a sus directivos hacia un sistema central de valores y de culturas corporativas flexibles y eficientes.

Si entendemos la organización como una red de actores que forman parte de esta estructura, la clave del proceso de decisión (en cualquier entorno organizativo) es la habilidad de liderazgo de un actor convincente para definir la situación a resolver en términos favorables, haciendo partícipes de su punto de vista a todos los demás actores y llevando el control de sus reacciones.

El papel del líder en las decisiones estratégicas de la organización es la del actor con más poder e influencia de la red. La red debe incluir todo el personal organizativo y técnico importante para el éxito del proyecto. El líder deberá actuar como el centro de orden y control de actores internos y externos a la red mediante la comunicación y la persuasión.

En el caso de la organización de un proyecto el director del mismo dedicará todos sus esfuerzos a alinear los intereses de todos los actores con los objetivos del proyecto. Debe constituirse como líder reconocido que centrará los intereses de la dirección de la organización permanente, del cliente o usuario final y de los proveedores y contratistas hacia el éxito del proyecto. Creará una red de influencias entre los actores a través de canales de persuasión, participación y colaboración independientemente de su jerarquía. Discutirá las decisiones con los actores clave e intentará que las soluciones propuestas sean apoyadas y consigan el compromiso, por lo menos, de los actores más influyentes de la organización. Debe intentar encauzar las opiniones de los actores en desacuerdo en aras a mejorar la marcha del proyecto.

## 8 Aclaración de Conceptos

**Partes interesadas:** Cualquier persona u organización que participe o se vea afectada por los resultados del proyecto. Es decir, personas o grupos de personas, así como organizaciones, que están interesados en la realización o éxito de un proyecto. El líder

debe desarrollar redes internas y externas, sean formales o informales, asociadas con el proyecto, identificando sus requisitos, intereses y prioridad en sus intereses, así como su influencia en el proyecto.

***Organización permanente:*** Organización de la empresa o institución, normalmente estructurada de forma jerárquica y funcional que contribuye o se relaciona con el trabajo del proyecto. Los proyectos no se pueden llevar a cabo sin la implicación de los recursos aportados por las unidades permanentes de una organización y el producto/resultado del proyecto se utilizará y será mantenido por la organización permanente. Las organizaciones permanentes tienen un propósito a largo plazo mientras que las organizaciones de los proyectos son temporales.

## 9 Textos de Ampliación

Situational Leadership and Leader Versatility <https://doi.org/10.33423/jlae.v17i3.3030>

Visitor-Sensing: Involving the Crowd in Cultural Heritage Organizations <https://doi.org/10.3390/su12041445>

Unshackling Imagination: How Philosophical Pragmatism can Liberate Entrepreneurial Decision-Making <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04967-1>

10. Bibliografía y webs de consulta

## 10 Bibliografía

Ascorra Costa, p. (2008). Liderazgo: de la posición a la relación. Una propuesta de análisis de los modelos teóricos y sus aplicaciones al contexto administrativo chileno. *Psicoperspectivas*, 7, 60-75.

Cappa, F., Rosso, F., Capaldo, A. (2020). Visitor-Sensing: Involving the Crowd in Cultural Heritage Organization. *Sustainability*, 12(4), 1445. <https://doi.org/10.3390/su12041445>

Cetina, T., Ortega, I., & Aguilar, C. (2010). Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados: Un enfoque relacional para el estudio del liderazgo. *Psicoperspectivas*, 9(1), 124-137.

D'Addosio, R., Pelekais, C. (2014). Desarrollo social sostenible como resultado de la gerencia académica en organizaciones universitarias de gestión privada. *Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 17, 102-116.

Fox, T., Spence, J. (1999), An examination of the decision styles of project managers: Evidence of significant diversity, *Information and Management*, 36(6), 313-320.

IPMA, G. (2015). *Individual Competence Baseline*. Nijkerk, The Netherlands, 432.

Laufer et al. (1999), Managing the decision-making process during project planning, *Journal of Management in Engineering*, 15(2), 79-84.

McVea, J.F., Dew, N. (2021). Unshackling Imagination: How Philosophical Pragmatism Can Liberate Entrepreneurial Decision-Making. *Journal of Business Ethics*, 2021. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04967-1>.

Negro, A. R., Mesia, R. (2020). Situational Leadership and Leader Versatility. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 17(3), 109-121.

- Newstrom, J.W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGrawHill: México.
- Ogunlan, S., Siddiqui, Z., Yisa, S., Olomolaiye, P. (2002), Factors and procedures used in matching Project managers to construction projects in Bangkok, *International Journal of Project Management*, 20(5), 385-400.
- Parkin, J., (1996), Organizational decision making and the project manager, *International Journal of Project Management*, 14(5), 257-263.
- Pérez, J. (1998). *Liderazgo y ética en la dirección de empresas. La nueva empresa del siglo XXI*. Deusto: Bilbao (España).
- Robbins, S., De Cenzo, D. (2008) *Supervisión*. Editorial Pearson Prentice Hall. Quinta edición. México.
- Sánchez Montalván, S. E., Vaca Aguirre, I. P., Padilla Sánchez, J. P., Quezada Condolo, C. R. (2014). Teorías de liderazgo contemporáneo: análisis de la dinámica relacional. *Revista OIKOS*, 37, 41-61.
- Vroom, V. (2000), Leadership and the decision-making process, *Organizational Dynamics*, 28(4), 82-94.

## 11 Webs de consulta

<https://liderexponencial.es/>

<https://competenciasdelsiglo21.com/10-mejores-blogs-sobre-liderazgo-direccion-de-equipos-y-gestion-del-talento/>



# PROGRAMA DINA·ITC

DINAMIZACIÓN Y FORMACIÓN  
PARA FOMENTAR EL INTERCAMBIO Y LA  
TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO EN  
EL SISTEMA ESPAÑOL DE INNOVACIÓN



## Entidades colaboradoras:

