

A continuación se resumen enfoques del liderazgo más representativos, los cuales, se pueden dividir en clásicos (liderazgo transaccional) y contemporáneos (liderazgo transformacional, etc.), ya que las personas que han administrado proyectos han sugerido diferentes perfiles de liderazgo de acuerdo con las situaciones que se presenten en dichos proyectos, los que combinados con las habilidades técnicas y administrativas pueden generar proyectos exitosos.

### **Enfoques del liderazgo**

Las teorías principales del liderazgo pueden clasificarse en clásicas y contemporáneas e integradas, en la tabla 17.2 se presenta en forma resumida dicha clasificación (se adaptó de Vázquez, 2008).

Dentro de las teorías clásicas más conocidas, está el enfoque de los rasgos donde Stodgill (1948) hizo una recopilación y después una reclasificación de los rasgos en 1974, que han servido de base para lograr progresos sustanciales en el desarrollo de la teoría de la personalidad y de los rasgos, donde Hoy y Miskel (2000) han vuelto a categorizar estos rasgos en tres grupos para finalizar con las habilidades que debe tener todo líder de proyectos: *a)* las técnicas, *b)* las interpersonales, *c)* las conceptuales y *d)* las administrativas.

### **El enfoque de los rasgos**

El enfoque de los rasgos puede clasificarse dentro de dos fases: la más temprana y la moderna. La primera tendencia correlacionaba el liderazgo con los atributos o rasgos de los grandes líderes, Bernard (1926) mencionaba que el liderazgo era atribuido a las cualidades innatas con las que una persona nacía. Se creyó que si podían identificarse las características que diferenciaban a los líderes de los seguidores, los líderes exitosos podían rápidamente ser valorados y colocarse en la posición de líderes. Los investigadores examinaron características de la personalidad, físicas y mentales. Los estudios se basaban en la idea de que los líderes nacen y no se hacen, y que la clave del éxito era identificar a aquellas personas que habían nacido para ser líderes.

### **Fase temprana del estudio de los rasgos**

Las teorías iniciales del liderazgo se basaron en los hechos de grandes hombres. Por ejemplo, “sin Moisés los judíos hubieran permanecido en Egipto y sin Winston Churchill los británicos no se hubieran levantado en 1940”. Esta teoría proponía que ciertos individuos están dotados con rasgos de líder que no pueden ser aprendidos. Las características del gran hombre incluyeron inteligencia, energía, poder e influencia. Las teorías iniciales afirmaban que el gran hombre era dotado por naturaleza con características obtenidas por la herencia. Estas características podían guiar a otros. Asimismo, los grandes hombres eran considerados biológicamente superiores (Bass, 1990a).

**TABLA 17.2 Resumen de los enfoques del liderazgo, adaptado de Vázquez (2008)**

| <b>Enfoque de liderazgo</b>   |
|-------------------------------|
| <b>Enfoques clásicos</b>      |
| Enfoque de los rasgos         |
| Enfoque del comportamiento    |
| Enfoque situacional           |
| <b>Enfoque contemporáneos</b> |
| <b>Enfoques Integrados</b>    |

Esta teoría dominó la investigación hasta que Stogdill (1948), condujo una investigación sobre la revisión del liderazgo de 1904 a 1947. La revisión de Stogdill encontró que ciertos rasgos personales fueron asociados con el liderazgo. Las cinco categorías generales fueron:

- Capacidad: inteligencia, vigilancia, facilidad verbal, originalidad y juicio
- Logro: escolar, reconocimientos, realizaciones atléticas
- Responsabilidad: formalidad, iniciativa, persistencia, agresividad, confianza en sí mismo, deseo de sobresalir
- Participación: actividad, sociabilidad, cooperación, adaptabilidad, humor
- Estatus: posición socioeconómica y renombre

Sin embargo, Stogdill (1948) concluyó que aunque los rasgos podrían diferenciar a los líderes de los no líderes, éstos no son lo único que produce resultados empíricos confiables. Él recomendó considerar los factores situacionales.

### Fase moderna del estudio de los rasgos

Desde principios de la década de 1980 se han hecho progresos sustanciales en el desarrollo de la teoría de la personalidad y de los rasgos. En el caso de la teoría de los rasgos, no hay una lista de rasgos aceptada por todos los estudiosos, y no todos los líderes eficaces poseen todos estos atributos. Los esfuerzos encaminados a aislar estos rasgos han dado como resultado la concepción de nueve rasgos que distinguen a los líderes de los que no lo son, siendo éstos: dominio, gran energía, locus de control interno, integridad, flexibilidad, sensibilidad hacia los demás, inteligencia e inteligencia emocional, estabilidad y confianza en sí mismo (Lussier y Achua, 2005). La figura 17.2 ilustra la fase moderna del estudio de rasgos:

- El dominio, que se llamará liderazgo, considera que los buenos líderes desean ocupar puestos directivos y asumir responsabilidades. Es uno de los dos principales rasgos de la dimensión emocional del modelo de la personalidad (de las cinco grandes dimensiones).
- Gran energía: los líderes tienen empuje y trabajan para lograr los objetivos. El rasgo corresponde a la dimensión de escrupulosidad de las cinco grandes.



**FIGURA 17.2** Fase moderna del estudio de rasgos.

FUENTE: Lussier, R.N. y Achua, C.F. (2005). *Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades* (2<sup>a</sup> ed.). México. International Thompson Editores.

- La confianza en sí mismo: es un continuo que va de fuerte a débil, indica si confía en sus propios juicios, si está seguro de sus decisiones, ideas y capacidades. Este rasgo corresponde a la dimensión de escrupulosidad de las cinco grandes.
- Locus de control: se ubica en un continuo entre atribuir el control del propio destino a razones externas o internas. Los líderes asumen la responsabilidad de lo que son, de su conducta y productividad, del desempeño de su unidad organizacional y tienden a orientarse hacia el futuro, establecer objetivos y preparar planes para alcanzarlos. Corresponde a la dimensión apertura a la experiencia de las cinco grandes.
- Estabilidad: los líderes estables controlan sus emociones son seguros y positivos. Corresponde a la dimensión de ajuste de las cinco grandes.
- Integridad: se refiere a un comportamiento regido por la honestidad y la ética, virtudes que hacen a una persona digna de confianza. Forma parte de la dimensión de escrupulosidad de los cinco grandes.
- Inteligencia: capacidad cognitiva de razonar en forma crítica, resolver problemas y tomar decisiones. Se ha clasificado a la inteligencia en la dimensión de apertura a la experiencia en las cinco grandes.
- Inteligencia emocional: el cociente emocional (CE) es la habilidad para trabajar bien con la gente. Es una derivación del cociente de inteligencia (CI). Se relaciona con la dimensión apertura a la experiencia de las cinco grandes.
- Flexibilidad: es la capacidad de ajustarse a diferentes situaciones. Este rasgo entra en la dimensión apertura a la experiencia de las cinco grandes.
- Sensibilidad hacia los demás: consiste en considerar a los integrantes de un grupo como individuos, entender su posición en los problemas y la mejor manera de comunicarse e influir en ellos. Ser sensible a otros requiere empatía. Este rasgo entra en la dimensión empatía de las cinco grandes.

### Personalidad y rasgos

Los rasgos son características que distinguen a las personas. La personalidad es una combinación de rasgos que definen el comportamiento de un individuo. Un modelo desarrollado para el liderazgo identifica 16 tipos de personalidad de líder; sin embargo, el modelo de las cinco grandes

**TABLA 17.3 Dimensiones de la personalidad y los nueve rasgos del líder eficaz**

| Modelo de las cinco grandes dimensiones de la personalidad | Los nueve rasgos de los líderes eficaces                           |
|--|--|
| Emocionalidad  | Dominio  |
| Empatía  | Sensibilidad hacia los demás                                       |
| Ajuste   | Estabilidad  |
| Escrupulosidad   | Gran energía<br>Confianza en sí mismo<br>Integridad                |
| Apertura a la experiencia                                  | Locus de control interno<br>Inteligencia emocional<br>Flexibilidad |

FUENTE: Adaptado por Vazquez (2008) de Lussier y Achua (2005).

dimensiones de la personalidad es el más aceptado para clarificar la personalidad, pues se sustenta en investigaciones serias (Lussier y Achua, 2005).

### **Emocionalidad**

Dentro de la dimensión emocionalidad de la personalidad, se incluyen los rasgos de liderazgo, dominio y extroversión. 1) Las personas con rasgos marcados (dominantes) de emocionalidad quieren hacerse cargo de la situación. Quienes no poseen una emocionalidad acentuada prefieren ser seguidores y no competir o ejercer su influjo en nadie. 2) La emocionalidad se halla en un continuo entre la extroversión y la introversión. Los extrovertidos son sociables y les gusta conocer a otras personas, en contraste, los introvertidos son tímidos.

### **Empatía**

La dimensión empatía de la personalidad incluye los rasgos relacionados con llevarse bien con la gente. Cuando se considera a una persona como cálida, de trato fácil, compasiva, amigable y sociable significa que tiene acentuado el rasgo de empatía; pero si nos referimos a ella como fría, difícil, impasible, poco amigable y antisocial significa que no tiene este rasgo de personalidad.

### **Ajuste**

La dimensión de ajuste de la personalidad comprende rasgos relacionados con la estabilidad emocional. El ajuste se sitúa en un continuo entre la estabilidad y la inestabilidad emocional. Con la palabra estable se refiere al autocontrol, la tranquilidad (resistir presión, ser seguro y positivo) y la tendencia a elogiar a los demás. El inestable no resiste la presión, se muestra nervioso, inseguro y negativo.

### **Escrupulosidad**

La dimensión de escrupulosidad de la personalidad incluye rasgos relacionados con el logro. La escrupulosidad se sitúa en un continuo entre ser responsable y digno de confianza, e irresponsable e informal. Otros rasgos de alta escrupulosidad son la credibilidad, la conformidad y la organización. Los líderes con este rasgo se caracterizan por estar dispuestos a trabajar arduamente y dedicar tiempo y esfuerzo adicionales para cumplir con los objetivos y lograr buenos resultados.

### **Apertura a la experiencia**

La dimensión apertura a la experiencia comprende rasgos relacionados con la disposición a cambiar y probar cosas nuevas.

También, la fase moderna de la teoría de los rasgos ha producido resultados más consistentes acerca de la relación entre la teoría de los rasgos y el liderazgo eficaz. En el estudio insistente de Stodgill (1974), se revisaron 163 rasgos de diversos estudios entre 1949 y 1970 y encontró consistencia en muchos de los rasgos que diferenciaban a los no líderes de los líderes eficaz.

- Firme conducción hacia la responsabilidad y terminación de tareas
- Energía
- Persistencia en la búsqueda de metas
- Emprendedor e innovador para la solución de problemas
- Conduce para ejercer la iniciativa en situaciones sociales
- Confianza en sí mismo y sentido de identidad personal
- Disposición para aceptar las consecuencias de la decisión en acción
- Disposición para asimilar estrés interpersonal
- Disposición para tolerar frustración y retrasos

- Habilidad para influir en el comportamiento de otras personas
- Capacidad para estructurar sistemas de interacción social para el propósito requerido

La teoría de los rasgos, que asocia las variables de los rasgos con el líder eficaz, continúa desarrollándose. Hoy y Miskel (2000) han categorizado estos rasgos en tres grupos: *a)* personalidad, *b)* motivación y *c)* habilidades. Los rasgos de personalidad consisten en características personales que son inherentes a las acciones y comportamientos de un individuo como, confianza en sí mismo, integridad, energía, tolerancia al estrés, y madurez emocional. El rasgo motivación incluye, el nivel de expectativas de la persona, de poder, de conducción y de intensidad. Las habilidades asociadas con la eficacia del liderazgo comprenden el conocimiento de las tareas propias y la habilidad necesaria para cumplir con las metas y objetivos expresados por una organización.

Para el caso del líder de proyectos, se podría retomar a Hoy y Miskel (2000) quienes proponen cuatro categorías distintas de habilidades: *a)* las técnicas, *b)* las interpersonales, *c)* las conceptuales y *d)* las administrativas. Las habilidades técnicas son los conocimientos especializados de métodos, procesos y procedimientos para completar las tareas eficiente y efectivamente. Las habilidades interpersonales se enfocan en el conocimiento del comportamiento humano, dinámica de grupos, comunicación, y entendimiento de las emociones y actitudes de otros. Las habilidades conceptuales incluyen habilidades cognitivas para resolver problemas complejos. También involucran el buen juicio la intuición, el pensamiento creativo y la habilidad para trabajar en situaciones ambiguas e incómodas. Las habilidades administrativas comprenden la integración de lo técnico, lo interpersonal y la habilidad conceptual para la terminación de las tareas administrativas como, planeación, supervisión facilitando la unión y la asesoría.

Estas habilidades son importantes para un líder de proyectos, y esto lo confirman los estudios hechos por Pereña (1991), el cual propone un perfil del líder de proyectos que incluya: capacidad de gestión y decisión, capacidad de trato y relación, y experiencia y conocimientos técnicos. Asimismo y de forma más general, Dulewicz & Higgs (2005) proponen que las competencias requeridas para un líder de proyectos son: las competencias intelectuales (IQ), emocionales (EQ), y administrativas (MQ), tales modelos de competencias se verán más adelante.

### **Conclusiones y aportaciones del enfoque de rasgos**

La teoría de los rasgos y los estudios han proporcionado información útil a los investigadores a cerca del liderazgo y su eficacia; sin embargo, menciona Robbins (1994), los rasgos no son suficientes para explicar el liderazgo. Las explicaciones que sólo tienen base en las características pasan por alto factores situacionales y las interacciones con los subordinados (Armandi, Oppedisano y Sherman, 2003). La posesión de los rasgos apropiados sólo significa que un individuo puede llegar a ser un líder eficaz, ya que todavía tiene que desarrollar las acciones apropiadas, y lo que es correcto para una situación no necesariamente es adecuado para una situación diferente. Es importante que cuando se seleccione un líder se deben balancear y adecuar los rasgos de la persona y las situaciones ambientales en que están involucrados (Alig-Mielcarek, 2003).

### **Enfoque del comportamiento**

El estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos que los líderes usan cuando interactúan con sus seguidores. Aunque un estilo de liderazgo se compone de rasgos y destrezas, el elemento fundamental es el comportamiento, pues es el patrón de conducta constante que caracteriza a un líder. La teoría del comportamiento del líder provee el marco para investigar el comportamiento de los líderes. En este enfoque se asume que se puede identificar el comportamiento de líderes eficaces de los ineficaces. Las investigaciones durante los

últimos 20 años han incluido observaciones, entrevistas y cuestionarios. Un antiguo planteamiento del método de comportamiento reconocía dos estilos de liderazgo: el autocrático y el democrático. Los estilos e investigaciones más destacados sobre esta teoría conductual son:

- Las investigaciones de la Universidad de Iowa (Lewin *et al.*, 1939)
- Investigaciones de la Universidad de Michigan (Likert, 1979)
- Investigaciones de la Universidad Estatal de Ohio (Hempill y Coons, 1950)
- Rejilla del liderazgo (Blake y Mouton, 1978)

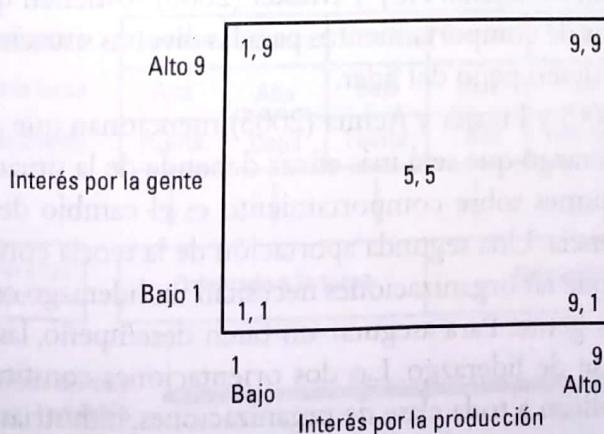
Para el caso del líder de proyectos la teoría conductual que puede usarse como referencia es la rejilla de liderazgo, que se muestra a continuación:

### El grid gerencial de Blake y Mounton

La rejilla del liderazgo se basa tanto en los estudios de la Universidad Estatal de Ohio como en los de Michigan; los cuales se basan en las mismas dos dimensiones de liderazgo que Blake y Mouton (1978), ambas dimensiones se miden mediante un cuestionario con una escala del 1 al 9. Por lo tanto, la rejilla ofrece 81 posibles combinaciones de interés por la producción o por la gente. La rejilla de liderazgo, que se muestra a continuación, identifica cinco estilos de liderazgo: 1, 1 empobrecido; 9, 1 de autoridad y obediencia; 1, 9 de club campestre; 5, 5 de medio camino; 9, 9 de líder de equipo; véase la figura 17.3.

A continuación se describen algunos estilos de liderazgo según esta rejilla.

- El líder empobrecido (1, 1), se interesa poco por la producción y la gente. El líder hace lo mínimo exigido para permanecer en el puesto.
- El líder de autoridad y obediencia (9, 1), muestra gran interés por la producción y poco por la gente. El líder se concentra en lograr que las labores se realicen y trata a las personas como si fueran máquinas.
- El líder de club campestre (1, 9), tiene alto interés por la gente y bajo en la producción. El líder se esfuerza en mantener una atmósfera amigable sin considerar lo suficiente la producción.
- El líder medio camino (5, 5) mantiene un interés equilibrado e intermedio entre la producción y la gente. El líder hace esfuerzos por mantener un desempeño y moral satisfactorios.
- El líder equipo (9, 9) muestra gran interés por la producción y la gente. El líder se esfuerza por lograr el desempeño y la satisfacción máximas de los empleados. De acuerdo con



**FIGURA 17.3** Grid gerencial.

FUENTE: Lussier, R.N. y Achua, C.F. (2005). *Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades*. (2a. ed.). México: Internaciona Thompson Editores.

Blake, Mouton y McCance, en general, el estilo de liderazgo más adecuado en todas las situaciones es el liderazgo en equipo.

### **Conclusiones y aportaciones del enfoque de comportamiento**

Yukl (1998) afirma que es importante concluir que el mismo estilo de comportamiento de liderazgo no es óptimo en todas las situaciones, propone un enfoque integrado para clasificar los comportamientos. Su taxonomía incluye tres factores que están alineados a la "consideración" y a la "iniciación de la estructura". Incluyen el comportamiento orientado a la tarea, comportamientos orientados a las relaciones, y comportamientos orientados al cambio. Yukl proporciona una breve descripción de cada factor:

- Comportamiento orientado a la tarea. Se refiere a hacer cosas que tengan que ver con cumplir con la tarea, utilizando eficientemente recursos y personal, manteniendo operaciones seguras y estables, y haciendo mejoras incrementales de calidad y productividad. Los comportamientos clave incluyen clarificación de roles, planeación y organización de operaciones, y monitoreo de operaciones, esta categoría incluye iniciación de la estructura pero es definida más ampliamente.
- Comportamiento orientado a las relaciones. Se refiere a hacer cosas que tiendan a mejorar las relaciones y asistencia al personal, incrementar la cooperación y el trabajo en equipo, incrementando la satisfacción del trabajador subordinado, y construyendo identificación con la organización. En los comportamientos clave se incluye asistencia, desarrollo, reconocimiento, consideración y administración de conflictos. Esta categoría es similar a la consideración, pero es definida más ampliamente de manera que, también, intenta integrar la tarea involucrada.
- Comportamiento orientado al cambio. Se refiere a hacer cosas que se involucren con el mejoramiento de las decisiones estratégicas, adaptándose a los cambios del medio ambiente, haciendo los mejores cambios en objetivos, procesos, o productos y servicios, y alcanzando compromisos para los cambios. En los comportamientos clave se incluyen exploración e interpretación de eventos externos, articulando una visión atractiva, proponiendo estrategias innovadoras, persuadiendo a cerca de las necesidades de cambio, al estimular y facilitar la experimentación, y desarrollando una coalición para apoyar e implementar el cambio.

Los líderes necesitan usar todas las categorías del comportamiento dependiendo de sus situaciones y medios ambientes organizacionales. Hoy y Miskel (2000) sostienen que es necesario aplicar o balancear diferentes tipos de comportamientos para las diversas situaciones para que de esta manera se pueda mejorar el desempeño del líder.

Asimismo, Hoy y Miskel (2000) y Lussier y Achua (2005) mencionan que algunos críticos, han sugerido que el estilo de liderazgo que será más eficaz depende de la situación. Por lo que, una aportación de las investigaciones sobre comportamiento es el cambio de paradigma a la teoría de liderazgo por contingencia. Una segunda aportación de la teoría conductual de liderazgo fue el reconocimiento de que las organizaciones necesitan un liderazgo concentrado tanto en la producción como en la gente. Para asegurar un buen desempeño, las organizaciones deben recurrir a esta última clase de liderazgo. Las dos orientaciones constituyen una teoría universalmente aceptada; y se aplican a toda clase de organizaciones, industrias y culturas. Una tercera aportación de la teoría conductual del liderazgo es la que sustenta el coliderazgo. Según esta teoría, el administrador no tiene que desempeñar funciones orientadas a la producción y a la gente, por consiguiente, los líderes con fuertes tendencias a enfocarse en la producción pueden

tener éxito si tienen colíderes que desempeñen por ellos las funciones orientadas a la gente, y viceversa.

### Enfoque situacional

Las teorías del liderazgo situacionales buscan explicar las variables moderadoras o interviniéntes que distinguen el comportamiento de un líder a través de las situaciones. Estas teorías, también, involucran los rasgos del líder, las características de la situación y como estos factores impactan en el líder eficaz. Los líderes necesitan lidiar con tres variables importantes: las personas a quien dirigen, la tarea que se hace y el ambiente en que se opera. Los métodos de rasgos y de comportamiento, por sí solos, no toman en cuenta esta interacción entre personas, tarea y ambientes (Ivancevich *et al.*, 2006). Las teorías situacionales de liderazgo, sostienen que la eficacia del líder es una función de diversos aspectos de la situación del liderazgo, a continuación, y de acuerdo con Ivancevich *et al.* (2006), se examinan algunas de las más prominentes teorías de la contingencia:

- Modelo de liderazgo de contingencias de Fiedler (1967)
- Modelo de liderazgo de Vroom-Jago (1998)
- La teoría del camino-meta Yukl (1998)
- Modelo de liderazgo situacional de Hersey-Blanchard y Johnson (2001)

El primer modelo amplio de contingencia para el liderazgo lo desarrolló Fred Fiedler (1967). El modelo de contingencia de Fred Fiedler propone que el desempeño del grupo efectivo depende de la unión conveniente entre el estilo de interactuar del líder con sus subordinados, y el grado hasta el cual la situación coloca el control y la influencia en manos del líder. Fiedler desarrolló el cuestionario del compañero menos preferido (CMP), que pretende medir si una persona está orientada a la actividad o a las relaciones. Aún más, el autor aisló tres criterios situacionales, relaciones líder-miembro, estructura de la actividad, y poder del puesto, que él creía que podían manipularse para crear el enlace adecuado con la orientación del comportamiento del líder. En un sentido, el modelo de Fiedler es una derivación de la teoría de las características, toda vez que el cuestionario CMP es una simple prueba psicológica. Sin embargo, Fiedler llega bastante más allá de los enfoques de características y de comportamiento al aislar situaciones, relacionar la personalidad individual con la situación, y luego prever la eficacia del liderazgo como función del aislamiento y la relación. Este modelo se presenta a continuación.

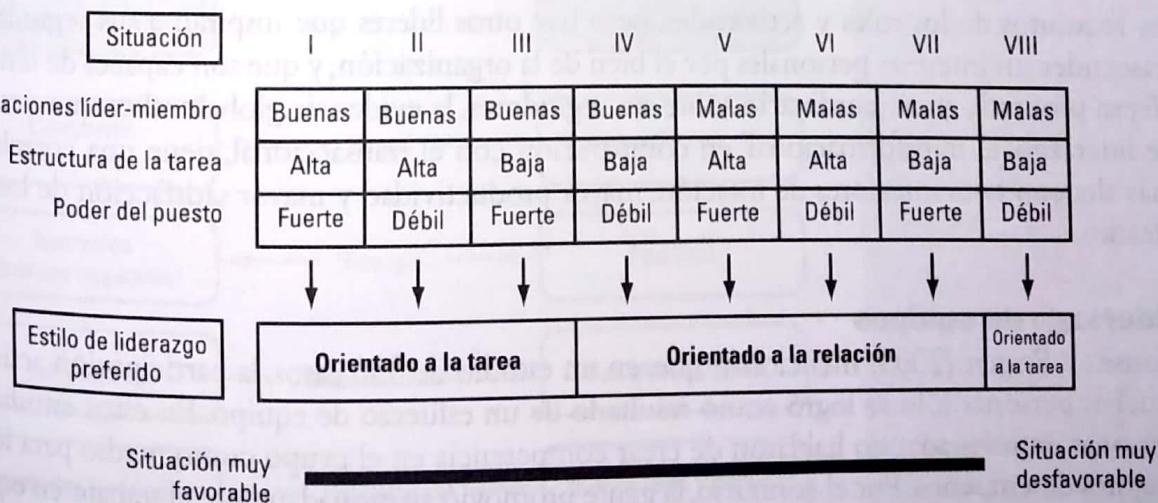


FIGURA 17.4 Aportación de Fiedler.

FUENTE: Adaptado de Ivancevich, J.M., Konopaske R., Matteson M.T. (2006). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill.

### Aportaciones del modelo de contingencias de Fiedler

Pese a que la obra de Fiedler fue pionera en la teoría del liderazgo por contingencia, en la década de 1970-79, el modelo y la investigación de Fiedler suscitó apoyo lo mismo que críticas por carecer de aportes empíricos coherentes y por no explicar de manera precisa la variación sustancial que hay en el desempeño de los grupos. Fiedler no estuvo de acuerdo con algunos de los críticos y publicó réplicas de ambos estudios (Ayman, Chemers y Fiedler, 1995).

A pesar de sus defensores y detractores, el modelo de contingencias de Fiedler ha hecho aportaciones significativas al estudio y aplicación de los principios de liderazgo. Como se mencionó antes, Fiedler llamó la atención directa a la naturaleza situacional del liderazgo. Su punto de vista estimuló diversos estudios de investigación y un muy numeroso debate de la dinámica del comportamiento del líder (Ivancevich *et al.*, 2006).

La síntesis de investigaciones previas basadas en seis estudios separados realizados en tres diferentes países, indica que los administradores sí cambian su estilo para enfrentarse a diferentes situaciones (Lusser y Achiua, 2005).

### Enfoques contemporáneos

Geisel, Sleegers, Leithwood y Jantzi (2003) mencionan que en una reciente comparación de enfoques de liderazgo, a enfoques como las teorías de contingencia y la de la trayectoria-meta, rejilla del liderazgo, etc. (Dansereau *et al.*, 1995), los caracterizaron como clásicos, y a los enfoques contemporáneos como los más explícitos para el desarrollo de los líderes y de sus seguidores. El liderazgo transformacional comparte esta concepción de estas teorías de liderazgo, y es quizás el más prominente de los enfoques contemporáneos que emerge en respuesta a un notable conjunto de condiciones organizacionales desde los pasados 15 años. La clave de estas condiciones ha sido un medio ambiente global sustancialmente más competitivo que requiere que las organizaciones se reinventen a sí mismas.

Es por esto que, en esta parte se hará una revisión a la teoría del liderazgo transaccional y transformacional. El liderazgo transformacional es carismático e inculca a sus seguidores la habilidad de cuestionar no sólo los puntos de vista establecidos sino, con el tiempo los que el mismo líder estableció. Robbins (1994) menciona que la mayor parte de las teorías como las del comportamiento, situacionales, es decir, los estudios del estado de Ohio, el modelo de Fiedler, la teoría de la trayectoria meta y el modelo líder-participación, son para líderes transaccionales. Estos líderes guían y motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas, al aclarar los requisitos de los roles y actividades, pero hay otros líderes que inspiran a sus seguidores a trascender sus intereses personales por el bien de la organización, y que son capaces de tener un efecto profundo y extraordinario sobre sus seguidores, la evidencia global indica que este tipo de liderazgo, el transformacional, en comparación con el transaccional, tiene una correlación más alta con tasas inferiores de rotación, mayor productividad y mayor satisfacción de los empleados.

### Liderazgo de equipos

Kousez y Posner (2005) mencionan que, en un estudio de 550 casos, la participación activa de muchas personas sólo se logró como resultado de un esfuerzo de equipo. En estos estudios las personas entrevistadas no hablaron de crear competencia en el grupo como medio para lograr mejores desempeños. Por el contrario, la gente promovió apasionadamente el trabajo en equipo como camino interpersonal para alcanzar el éxito en medio de condiciones apremiantes.

Los equipos se han convertido en una importante estrategia para trabajar. Vivimos en equipo. Nuestras organizaciones están conformadas por equipos. Nos movemos de un equipo a otro de

forma inconsciente. Blanchard, Bowles, Carew y Parisi-Carew (2001) mencionan que ser eficientes en las organizaciones es un juego de equipos y que sin colaboración y destrezas para el trabajo en equipo es improbable que se tenga éxito.

Blanchard *et al.* (2001) mencionan que los equipos no son simplemente algo agradable de tener. Son unidades fundamentales de producción. Además proporcionan una situación de valor, conexión y significado a las personas que toman parte en ellos. "Un equipo es pues el conjunto de dos o más personas que se unen para un propósito común" (pág. 218).

Según Robbins (2004), los grupos y los equipos no son lo mismo. Un grupo de trabajo es aquel que se relaciona principalmente para compartir la información y tomar decisiones para ayudar a cada miembro a desenvolverse dentro de su área de trabajo. Un equipo de trabajo genera sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. Así los esfuerzos individuales resultan en un nivel de desempeño que es mayor a la suma de sus contribuciones. Las figuras 17.5 y 17.6, presentan la diferencia entre equipos y grupos de trabajo.

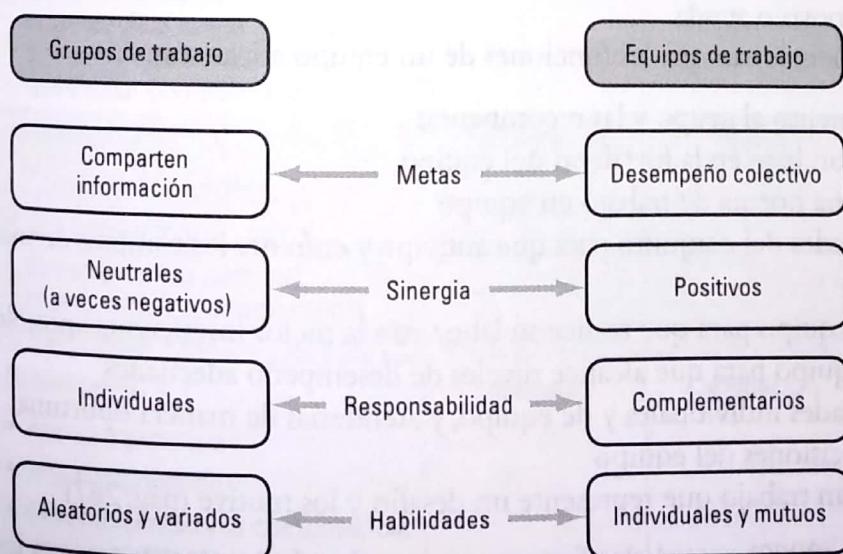
Lussier y Achua (2005) mencionan que un equipo es una unidad formada por dos o más personas con habilidades complementarias, que se comprometen en un propósito común y fijan objetivos y expectativas de desempeño comunes, de los cuales se responsabilizan. Un grupo es simplemente un conjunto de personas que trabajan juntas. El concepto de equipo engloba un sentido de misión compartida y responsabilidad colectiva (pág. 261). La figura 17.6 compara estas diferencias.

De acuerdo con Robbins (2004) cada vez es más frecuente que el liderazgo se dé en el contexto de los equipos. A medida que aumenta la popularidad de los equipos se acentúa la importancia del líder como el guía de los integrantes. En un estudio de 20 empresas

## Citas memorables

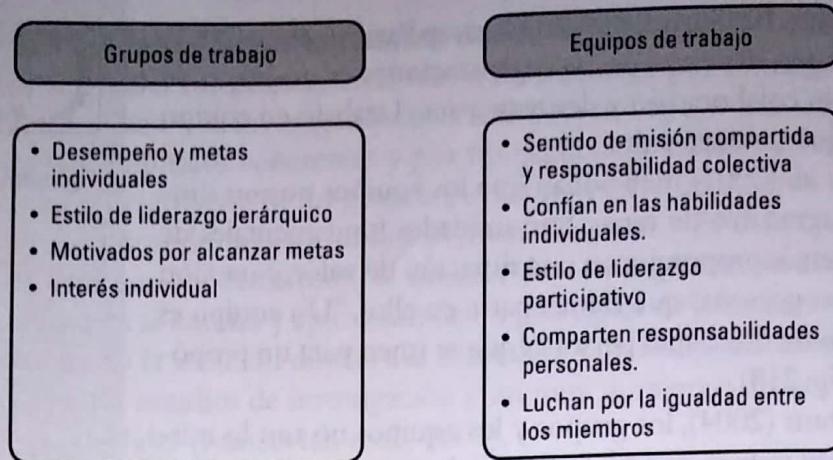
"La unión hace la fuerza."

Esopo



**FIGURA 17.5** Grupos de trabajo y equipos de trabajo.

FUENTE: Robbin, Stephen P. (2004), *Comportamiento Organizacional*, México. Ed. Prentice Hall.



**FIGURA 17.6** Grupos y equipos.

FUENTE: Adaptado por Vazquez (2008) de Lussier y Achua (2005).

que se habían reorganizado en equipos se encontraron ciertas responsabilidades comunes que tenían que asumir todos los líderes:

- Dirigir
- Facilitar
- Manejar los problemas de disciplina
- Revisar el desempeño del equipo y de los individuos
- Capacitar y tener comunicación

Tienen que aprender habilidades como:

- La paciencia para compartir información
- Confiar en los demás
- Ceder autoridad y saber cuándo invertir

Los líderes eficaces han dominado el difícil acto de equilibrio de saber cuándo dejar sólo al equipo y cuándo participar. Los nuevos líderes pueden tratar de conservar demasiado control en una época en que los integrantes de los equipos necesitan más autonomía o bien pueden abandonar cuando necesitan su apoyo o ayuda.

Lussier y Achua (2005) mencionan que las funciones de un equipo eficaz son:

- Destacar el reconocimiento al grupo y las recompensas
- Identificar y edificar con base en la fortalezas del equipo
- Generar confianza y una norma de trabajo en equipo
- Consolidar las capacidades del conjunto para que anticipe y enfrente los cambios de manera eficaz
- Conferir autoridad al equipo para que realice su labor con la mejor interferencia posible
- Inspirar y motivar al equipo para que alcance niveles de desempeño adecuados
- Reconocer las necesidades individuales y de equipo, y atenderlas de manera oportuna
- Alentar y apoyar las decisiones del equipo
- Ofrecer a los equipos un trabajo que represente un desafío y los motive (pág. 267)

Según Tossi, Mero y Rizo (2000), uno de los factores que puede relacionarse de manera intensa con la eficacia de un grupo es su grado de madurez. La madurez de un grupo puede ser semejante a la madurez individual. Como individuos, desarrollamos confianza en nosotros

mismos e incrementamos nuestra estabilidad emocional con el tiempo, en parte a través de nuestra educación e interacción con otros individuos. Así como los individuos, algunos grupos son inmaduros y algunos nunca llegan a la madurez total. Las investigaciones sobre este concepto han considerado que los grupos pasan por ciertas fases de desarrollo. Éstas se muestran en la tabla 17.4.

### **Etapa 1: Formación (esta etapa es un periodo de exploración)**

La etapa de formación del equipo se caracteriza por un bajo desarrollo (Alto compromiso y bajo nivel de competencia). El estilo de liderazgo adecuado puede ser el autocrático (comportamiento alto en tarea y bajo en relaciones).

En este periodo se promueve que todos se conozcan (debido a esto también se le denomina etapa de orientación). La necesidad inmediata es determinar qué comportamiento es aceptable para los demás, explorar las posibilidades de unión y obtener una orientación en cuanto a la

**TABLA 17.4 Comparativo de las etapas de desarrollo de equipo y el estilo de liderazgo según varios autores**

| Etapa de desarrollo de un equipo según Lussier y Achua (2005)   | Lussier y Achua (2005) | Blanchard (2007) | Continuo de Tanembaum y Schmit (1973) y su adaptación por Vroom (2000) | Líder transformacional/transaccional Bass y Avolio (1997) |
|---|------------------------|------------------|--|---|
| Formación:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto compromiso</li> <li>• Baja competencia</li> <li>• Los miembros llegan al grupo ya comprometidos, pero todavía no desarrollan competencias para trabajar juntos</li> </ul> | Autocrático            | Dirección        | Decisorio  | Transaccional   |
| Ajuste:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor compromiso</li> <li>• Alguna competencia</li> <li>• Los miembros están insatisfechos con el equipo a medida que comienzan a desarrollar competencia</li> </ul>              | Consultivo             | Entrenamiento    | Consultivo   | Transaccional/Transformacional (+) (-)                    |
| Normalización:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso variable</li> <li>• Alta competencia</li> <li>• El compromiso cambia, mientras que la competencia sigue constante</li> </ul>                                    | Participativo          | Apoyo            | Facilitador  | Transaccional/Transformacional (-) (+)                    |
| Desempeño:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto compromiso</li> <li>• Alta competencia</li> <li>• El compromiso y la competencia siguen constante</li> </ul>  | Delegador              | Delegación       | Delgador   | Transformacional-transaccional                            |

**FUENTE:** Adaptado por Vazquez (2008) de Tossi, Mero y Rizo (2000), Lussier y Achua (2005), Blanchard (2007), Vroom (2000) y Bass y Avolio (1994).

tarea. La incertidumbre es grande, pues nadie sabe como se integrarán los miembros (estatus), qué se exigirá de ellos (funciones y normas), quién tendrá la facultad para hacer qué (poder o autoridad), qué tan unido será el grupo (cohesión), cómo se tomarán las decisiones (autonomía), y cómo se relacionarán los integrantes (conflicto).

### **Etapa 2: Etapa de ajuste del equipo**

La etapa de ajuste del equipo se caracteriza por un desarrollo moderado (menor grado de compromiso con cierta competencia). El estilo de liderazgo puede ser el consultivo (comportamiento alto en tareas y relaciones).

A esta etapa también se le conoce como de insatisfacción o inestabilidad. Se caracteriza por el conflicto y el desacuerdo, pues en ella afloran con más claridad las personalidades individuales, los miembros se vuelven más asertivos y delimitan sus funciones. Puede haber desacuerdo respecto a la misión o los objetivos del equipo. Quizá la unidad y cohesión del conjunto se ponga en tela de juicio conforme sus integrantes experimentan frustraciones y sensación de incompetencia. Resulta esencial, entonces, que el grupo trabaje en la solución de esas dificultades estructurales e interpersonales, pues, de lo contrario, tal vez no llegue a la siguiente etapa de desarrollo.

### **Etapa 3: Etapa de normalización**

La etapa de normalización del equipo se caracteriza por un alto desarrollo (compromiso variable con alta competencia). El estilo de liderazgo adecuado puede ser el participativo (comportamiento bajo en tareas y alto en relaciones).

A esta etapa también se le denomina etapa de solución. Se caracteriza porque la gente deja de intentar resaltar o sobresalir y se da cuenta de que todos están juntos trabajando para conseguir un mismo objetivo. El equipo desarrolla un tipo de principios básicos o "normas" que afectan al modo de trabajar juntos. Las funciones están definidas con claridad y el grado de cohesión y la toma de decisiones del equipo es alto. La gente se siente orgullosa de formar parte de algo y empieza a cooperar en lugar de competir.

### **Etapa 4: Etapa de desempeño**

La etapa de desempeño del equipo se caracteriza por un grado de desarrollo excepcional (alto en compromiso y alto en competencia) y el estilo de liderazgo adecuado podría ser el delegador (comportamiento bajo en tareas y en relaciones). Scholtes y su equipo aconsejan, que para poder dirigir un equipo en esta fase es necesario:

- Actualizar los métodos y procedimientos del equipo para favorecer la cooperación
- Ayudar al equipo a comprender cómo conducir el cambio
- Representar y defender al equipo ante otros grupos e individuos
- Controlar los progresos y celebrar los logros.

De acuerdo con el PMI (2004), adquirir el equipo del proyecto es el proceso para confirmar los recursos humanos disponibles y formar el equipo necesario para completar las asignaciones del proyecto. El equipo de dirección del proyecto puede o no tener control directo sobre la selección de los integrantes, debido a contratos colectivos de trabajo, al uso de personal subcontratado, a un ambiente de proyecto de tipo matricial, a las relaciones de comunicación interna o externa, entre una variedad de motivos. Es importante que los siguientes factores se tengan en cuenta durante el proceso de adquirir el equipo del proyecto:

- El director o el equipo de dirección del proyecto debe negociar con eficacia e influir sobre las personas que se encuentran en posición de suministrar los recursos humanos requeridos para el proyecto.
- El hecho de no adquirir los recursos humanos necesarios para el proyecto puede impactar en los cronogramas, los presupuestos, la satisfacción del cliente, la calidad y los riesgos. Esto podría disminuir la probabilidad de éxito y, en última instancia, provocar la cancelación del proyecto.
- Si los recursos humanos no están disponibles debido a restricciones, factores económicos o asignaciones previas a otros proyectos, puede ser necesario que el director del proyecto o el equipo del proyecto asigne recursos alternativos, probablemente con competencias inferiores, siempre y cuando no se infrinjan criterios legales, normativos, obligatorios o de otro tipo específico.

### **Desarrollar el equipo del proyecto**

PMI (2004) menciona que desarrollar el equipo del proyecto es el proceso que consiste en mejorar las competencias, la interacción de los miembros del equipo y el ambiente general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto. Los directores del proyecto deben adquirir las habilidades necesarias para identificar, conformar, mantener, motivar, liderar e inspirar a los equipos para que logren un alto desempeño y alcancen los objetivos del proyecto.

El trabajo en equipo es un factor crucial para el éxito del proyecto y desarrollar equipos del proyecto eficaces es una de las responsabilidades fundamentales del director del proyecto. Los directores del proyecto deben crear un ambiente que facilite el trabajo en equipo. Deben motivar constantemente a su equipo mediante desafíos y oportunidades, suministrándole retroalimentación y respaldo de manera oportuna, según sea necesario, y a través del reconocimiento y la recompensa al buen desempeño. El alto desempeño del equipo puede lograrse mediante una comunicación eficaz y abierta, el desarrollo de la confianza entre los miembros del equipo, la gestión de conflictos de manera constructiva y el fomento de una toma de decisiones y una resolución de problemas en conjunto. El director del proyecto debe solicitar apoyo por parte de la dirección o influir en los interesados apropiados a fin de adquirir los recursos necesarios para desarrollar equipos del proyecto eficaces. En la actualidad, los directores del proyecto se desempeñan en un ambiente global y trabajan en proyectos caracterizados por la diversidad cultural. Con frecuencia, los miembros del equipo poseen experiencias de industrias diversas, hablan diferentes idiomas y en ocasiones se comunican en un “idioma de equipo” que es un idioma o una norma diferente de su lengua materna. El equipo de dirección del proyecto debería sacar provecho de las diferencias culturales, centrarse en desarrollar y sustentar el equipo del proyecto a lo largo del ciclo de vida del proyecto, así como promover el trabajo conjunto de manera interdependiente en un clima de confianza mutua.

Finalmente puede mencionarse que dentro de los enfoques contemporáneos está el modelo de liderazgo transformacional-transaccional, en el que los comportamientos que proponen dicho modelo pueden ayudar a construir equipos de proyectos exitosos.

### **El modelo transaccional y transformacional de Bernard Bass**

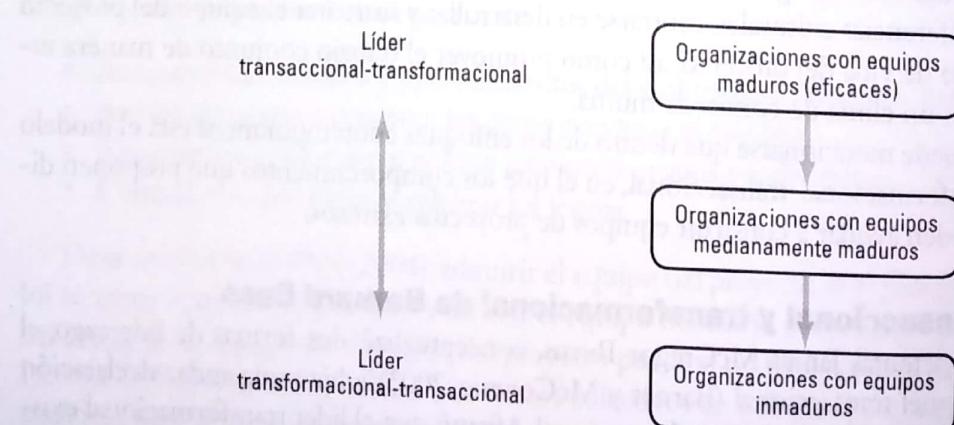
En la década los setentas James McGregor Burns, conceptualizó dos formas de liderazgo, el transformacional y el transaccional (Barnet y McCormic, 2003) e hizo una audaz declaración cuando debatió sobre el liderazgo transformacional. Afirmó que el líder transformacional existe cuando los individuos involucrados “procuran el uno al otro altos niveles de motivación y moralidad” (Burns, 1978). Los individuos pueden principiar en diferentes direcciones pero llegar a

formar una. Ellos trabajan para incrementar los estándares de cada persona involucrada. El crecimiento del líder transformacional en "esencia de la relación seguidor-líder es la interacción de las personas con diferentes niveles de motivaciones y del poder para potenciarlas, incluyendo habilidades, en la búsqueda de un común o al menos propósito colectivo. Rogers (1992) estudió el trabajo de Burns sobre liderazgo transformacional e intentó definir que un líder transaccional es aquel que es convencional mientras que un líder transformacional es más facultativo.

El trabajo de Burns (1978) y otros, como Rogers (1992), admiten que el modelo de liderazgo transformacional consiste en dos distintos estilos de liderazgo: el transformacional y el transaccional. Sin embargo, Burns (1978) observó que los dos estilos de liderazgo son extremos de un continuo. Bass (1998), menciona que "el liderazgo transformacional es una expansión del liderazgo transaccional". El liderazgo transaccional se caracteriza por el intercambio de premios y castigos. Los derechos del seguidor vienen de una serie de transacciones con el líder. Los líderes generalmente basan sus decisiones después de la discusión con otros. Ellos determinan qué se requiere, especifican las condiciones y los términos en que debe cumplirse lo requerido. El liderazgo transaccional proviene de la visión más tradicional de los trabajadores y la organización, e involucra la posición de poder del líder; sin embargo, éste busca la manera de motivar a los seguidores satisfaciendo sus más altas necesidades y comprometiéndolos aún más en el proceso del trabajo (Bass, 1985a). Por otro lado, los líderes transformacionales trabajan para motivar a sus seguidores. Son generalmente facilitadores que alientan la participación de los seguidores. Ellos trabajan para construir una organización autodirigida (figura 17.8). Un verdadero líder transformacional podría maximizar su potencial cuando está dispuesto a dedicar en cualquier momento todo lo que es, para aceptar a todos (Bass, 1998).

El liderazgo transformacional se centra en las capacidades transformadoras de los líderes, más que en sus características personales y en sus relaciones con los seguidores. Se conoce a los líderes transformacionales por mover o cambiar cosas "a lo grande" al comunicar a sus seguidores, aprovechando los más altos ideales y motivos de éstos, una visión especial del futuro. Como sucede con los líderes carismáticos, los seguidores confían, admiran y respetan al líder transformacional. Hay una confianza colectiva de los seguidores en la visión del líder con respecto a la organización y, en consecuencia, están dispuestos a realizar un esfuerzo excepcional para alcanzar las metas organizacionales (Campbell, 2000).

Se cree que algunos líderes carismáticos son transformacionales por naturaleza, pero no todos los líderes de este tipo logran resultados transformadores mediante los efectos carismáticos



**FIGURA 17.7** Evolución de las organizaciones y estilo de liderazgo.

FUENTE: Adaptado por Vazquez (2008) de Tosi et al. (2000, p. 250).

de sus personalidades (Pierce y Newstrom, 2003). De acuerdo con este punto de vista, algunos líderes transformacionales sin carisma también pueden influir e inspirar a los seguidores mediante la satisfacción de sus necesidades emocionales y la consideración individualizada, o por medio de estímulos en el aspecto intelectual, como la justificación de las necesidades de cambio, las posibles soluciones y la pasión por encontrar la mejor (Bass, 1985a). Este modelo se detalla en los próximos subtemas.

### **Liderazgo transformacional, transaccional, laissez-faire y factores que lo componen**

De acuerdo con las concepciones anteriores y haciendo referencia a Lussier y Achua (2005) se puede decir que, “el liderazgo transformacional sirve para cambiar el *status quo*, pues articula para los seguidores los problemas en el sistema actual y una visión convincente de lo que podría ser una nueva organización”. Los líderes transformacionales, en consecuencia, buscan transformar o cambiar los valores, creencias y actitudes básicas de los seguidores, de manera que estén dispuestos a desempeñarse más allá de los niveles mínimos especificados por la organización (Campbell, 2000). En la tabla 17.5 se muestra el modelo propuesto por Bass (1990b) del liderazgo transformacional y transaccional que incluye las características de dichos líderes.

Los líderes transformacionales entienden que para lograr que sus seguidores contribuyan plenamente al proceso de transformación, tienen que delegar autoridad en ellos y ofrecerles apoyo para que hagan las cosas; estimular su creatividad, exhortarlos a reconsiderar las viejas formas de hacer las cosas y a reexaminar viejos supuestos, fomentar la colaboración, motivar y reforzar el comportamiento positivo, como la identificación y reconocimiento de los logros de otros y celebrar las pequeñas victorias (Podsakoff *et al.*, 1990).

A partir de estos comportamientos investigadores como Lussier y Achua (2005), suponen que los buenos líderes transformacionales poseen los siguientes atributos:

- Se conciben como agentes de cambio
- Son visionarios que confían mucho en su intuición

**TABLA 17.5 Comparativo de estilos de liderazgo**

| Liderazgo transaccional   | Liderazgo transformacional  |
|---|---|
| 1. Premios contingentes (CR)<br>Intercambio de premios por esfuerzos o promesas de premios por un buen desempeño, reconocimiento del éxito                | 1. Carisma<br>Proporciona una visión y un sentido de misión, infunde orgullo, merece respeto y confianza  |
| 2. Administración por excepción (activa) (MBE-A)<br>Busca e identifica desviaciones de las reglas y de los patrones para así aplicar acciones correctivas | 2. Inspiración<br>Comunica grandes expectativas, utiliza símbolos para enfocar los esfuerzos, expresa propósitos importantes empleando medios simples |
| 3. Administración por excepción (pasiva) (MBE-P)<br>Interviene exclusivamente cuando no se alcanzan los parámetros  | 3. Estimulación intelectual<br>Promueve la inteligencia, la racionalidad y una cuidadosa solución de problemas  |
| 4. Libertad (laissez-faire) (LF)<br>Renuncia a las responsabilidades, evita tomar decisiones, omite   | 4. Consideración personal<br>Brinda atención personal, trata a cada persona individualmente, asesora, impulsa   |

FUENTE: BASS, B.M. (1990b, invierno). “From Transactional to Transformational leadership: Learning to Share the Visión”, en *Organizational Dinamycs*, p. 22 y Bass B. y Avolio, B. (1997). *The full range leadership development manual for the multifactor leadership questionnaire*. Redwood City, C.A.: Mindgarden.

- Corren riesgos, pero no son temerarios.
- Son capaces de articular un conjunto de valores medulares que guían su comportamiento.
- Poseen capacidades cognitivas excepcionales y antes de actuar analizan minuciosamente.
- Creen en la gente y muestran sensibilidad a sus necesidades.
- Son flexibles y están abiertos a aprender de la experiencia.

Hines y Hines (2002) mencionan que para que se produzca un cambio o transformación exitosa en una organización que vive una crisis o se aproxima a un colapso, se requieren ciertas prácticas de liderazgo transformacional. Los aspectos básicos que se utilizan con frecuencia para destacar estas prácticas incluyen la habilidad transformacional para:

- a) Cuestionar el *status quo* y formular una argumentación convincente a favor del cambio.
- b) Inspirar una visión compartida para el futuro.
- c) Proveer un liderazgo eficaz durante la transición.
- d) Hacer del cambio una parte permanente e institucionalizada de la organización.

Como puede observarse, la conceptualización inicial de Burns (1978) del líder transformacional y transaccional ha sido enriquecida a la fecha por varios investigadores, siendo algunos de ellos Bass y Avolio (1997), con el modelo de desarrollo y su instrumento de medición el cuestionario de liderazgo multifactorial (MLQ), en sus distintas versiones. En la actualidad estos dos investigadores, Bass y Avolio, son reconocidos como los precursores de un modelo de liderazgo que responde a las exigencias del siglo XXI. Sus estudios han generado una teoría sólida con evidencia empírica en diversos países y culturas. El modelo de liderazgo transformacional, transaccional y *laissez-faire* de dichos autores responde de manera directa a los nuevos enfoques administrativos que contemplan temas como: la calidad, la innovación organizacional, la necesidad de cambios organizacionales de gran rapidez, planeación estratégica creativa y la orientación hacia los procesos organizacionales, entre otros (Mendoza, 2005).

El modelo de liderazgo completo consiste en el líder transformacional, transaccional y el *laissez-faire*. El líder transformacional se identifica por cuatro factores o dimensiones: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. El líder transaccional se compone de recompensas contingentes, administración por excepción (pasiva), administración por excepción (activa) y un estilo *laissez-faire* (Bass, 1998).

### **Modelos integrados**

Turner y Muller (2006) definieron el término competencia como el conocimiento, las habilidades y las características personales para lograr el desempeño estándar deseado. Los administradores de proyectos son líderes eficaces que pueden funcionar estratégica, operacional y humanamente (Shenhar *et al.*, 2005).

Las competencias del administrador y del líder son necesarias para tener éxito sustentable en una posición de administrador de proyectos (Müller y Turner, 2010). Mintzberg (2010) menciona que separar la administración del liderazgo es disfuncional (véase la tabla 17.6), un líder que no administra no tendrá éxito y un administrador que no lidera desmoraliza. Kan y Parry (2004) resumen esta situación en la tabla 17.6.

Este cuadro muestra que las personas que son buenos administradores pero con liderazgo deficiente, pueden terminar proyectos moderadamente exitosos, las personas con buenas habilidades de liderazgo pero habilidades administrativas con deficientes logran éxitos a corto plazo pero a largo plazo fracasan, ya que se desgasta a los miembros del equipo, sólo las personas con buenas habilidades administrativas y de liderazgo pueden lograr proyectos exitosos en forma sostenida.

|                |            | Liderazgo              |   |
|----------------|------------|------------------------|---|
|                |            | Deficiente             | Bueno   |
| Administración | Deficiente | Fracaso en el Proyecto | Disfuncional<br>Aparente éxito a corto plazo<br>Falla a largo plazo |
|                | Bueno      | Éxito moderado         | Proyectos exitosos  |

A continuación se muestran algunos modelos de competencias de liderazgo o gerente de proyectos propuestos de manera reciente por autores como:

1. Crawford (2007)
2. Dulewicz y Higgs (2005)
3. Turner y Müller (2006)
4. Pereña (1991)

### Modelo de competencias de Crawford (2007)

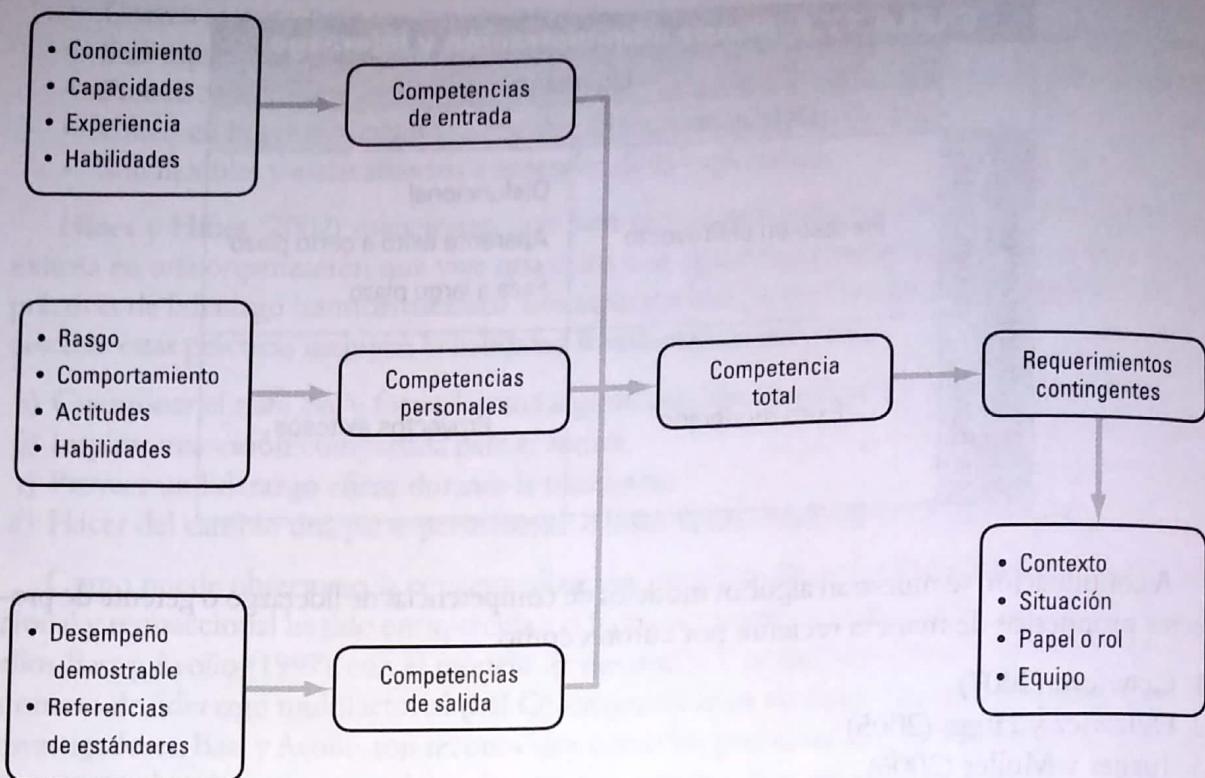
La figura 17.8 muestra un modelo de competencias desarrollado por Lynn Crawford (2007), basado en una revisión profunda de la literatura sobre competencias. Hay tres componentes de las competencias, cada una contiene elementos o dimensiones de la competencia.

#### Competencias de entrada

Los primeros elementos son llamados competencias de entrada y son los conocimientos o habilidades requeridos para desempeñar los papeles de emprendedor, artístico, profesional, administrativo, de liderazgo, o dos o tres de ellos combinados. El conocimiento puede ser del tipo explícito o implícito, conocido también como tácito (Nonaka y Takegushi, 1995). El conocimiento explícito se refiere a las calificaciones obtenidas. El conocimiento implícito está relacionado con las habilidades, lo que se gana principalmente con la experiencia en papeles similares (Turner y Müller, 2005).

#### Competencias personales

La competencia personal es mucho más característica. Las personas traen consigo ciertos rasgos, comportamientos, actitudes y respuestas emocionales a situaciones que afectan su desempeño. Una pregunta frecuente es si los líderes nacen o se hacen (Turner y Müller, 2005). “Usted nace con una tendencia genética que se adapta a ciertos rasgos, comportamientos, actitudes y respuestas emocionales y posteriormente se fortalecen con su educación, la sociedad y la cultura en la que se desarrolla. Usted nace (y se desarrolla) con cierto perfil de competencias personales; sin embargo, gracias a la educación y el entrenamiento adicional y el desarrollo personal consciente y subconscientemente, puede cambiar su perfil personal para mejorar dentro de la sociedad y en el contexto en que vive y trabaja, de tal modo que mejora su desempeño. Por lo tanto, usted puede nacer con un perfil, pero éste puede modificarse para mejorar su habilidad de liderazgo en diferentes circunstancias”.



**FIGURA 17.8** Componentes de la competencia (Crawford, 2007).

### Competencias de salida

Es la capacidad de desempeñarse de acuerdo con los requerimientos del papel que se va a cumplir, ya sea un artesano, un profesional, un administrador o un líder, o la combinación de dos, tres o cuatro. Los requerimientos para cada papel pueden definirse como un estándar, el cual puede ser:

- Estándar ocupacional: definido por instituciones gubernamentales o comerciales.
- Estándar profesional: definidos por asociaciones como la Asociación Internacional de Administración de Proyectos, o bien el Instituto de Administración de Proyectos.
- Estándar organizacional: tal como el análisis y descripción de puestos de cada organización.

### Competencia total

Compuesta por la competencia de entrada, personal y de salida.

### Requerimientos contingentes

El desempeño del líder será diferente para diversas circunstancias, es decir, será distinto de acuerdo con las circunstancias. Las características de la situación, cambiarían los requerimientos de desempeño, lo que incluiría el contexto externo, la naturaleza de la situación misma, el papel a emprender y la naturaleza de las personas en ese contexto incluyendo subordinados o miembros del equipo.

### Modelo de competencias de Dulewicz y Higgs (2005)

En general, los líderes de proyectos proporcionan una guía en la dirección, dan propósito y significado al trabajo en dicha dirección. En la administración de los proyectos sólo se asegura que los planes sean desarrollados, la implantación sea controlada y las metas se logren. Sin embargo, la

administración y el liderazgo son necesarios para el éxito permanente, el liderazgo enciende la flama de la motivación, mientras que la administración proporciona el oxígeno para que la flama permanezca viva. Todas las organizaciones necesitan líderes que den una visión, una identidad, se mantenga a flote a los accionistas y al equipo de proyectos y se tomen decisiones difíciles (Müller y Turner, 2010).

El liderazgo visto como una competencia, puede ser aprendido, practicado y continuamente mejorado. La competencia se entiende como el conocimiento, habilidades, características, rasgos y comportamientos personales que entregan resultados superiores. Lo que es requerido para la competencia de liderazgo en administración de proyectos son las competencias intelectuales (IQ), las emocionales (EQ), y las administrativas (MQ). Éstas, según Dulewicz y Higgs (2005) se componen de 15 medidas con base a dimensiones, como se muestra en la tabla 17.7.

Müller y Turner (2010), mencionan que en un estudio a nivel mundial apoyado por el PMI (Instituto de Administración de Proyectos) identificó diferentes combinaciones de competencias del liderazgo para los administradores de proyectos con relación con el éxito en diferentes tipos de proyectos como se muestra en la tabla 17.8.

**TABLA 17.7 Competencia y su medición**

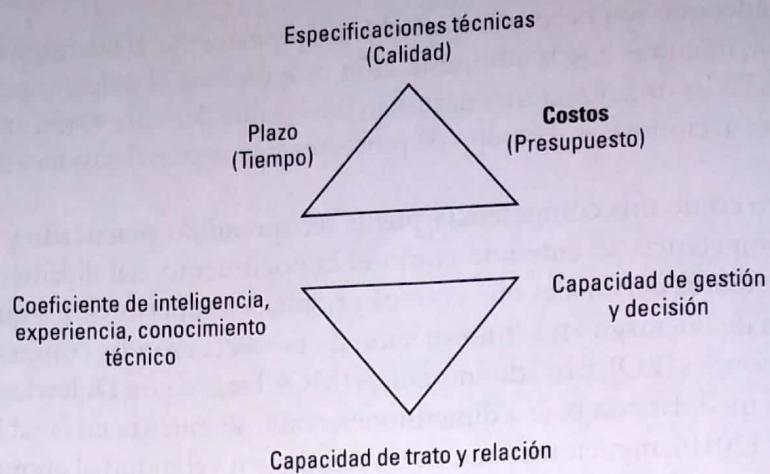
| Competencia         | Medición  |
|---------------------|---|
| Intelectual (IQ)    | 1. Análisis y juicio crítico<br>2. Visión e imaginación<br>3. Perspectiva estratégica   |
| Administración (MQ) | 4. Comunicación atractiva<br>5. Administración de recursos<br>6. Empoderamiento<br>7. Desarrollando<br>8. Logrando                          |
| Emocional (EQ)      | 9. Auto-conocimiento<br>10. Resiliencia emocional<br>11. Motivación<br>12. Empatía<br>13. Influencia<br>14. Intuición<br>15. Ser consciente |

FUENTE: Dulewicz y Higgs (2005).

**TABLA 17.8 Competencias del liderazgo por tipo de proyecto**

|                            | Tipo de proyecto   |   |   |
|----------------------------|--|---|---|
|                            | Proyectos de construcción e ingeniería   | Proyectos de telecomunicaciones e información   | Proyectos de negocios y cambio organizacional   |
| Competencias principales   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conciencia</li> <li>• Empatía</li> </ul> (Visión)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Auto-conocimiento</li> <li>• Desarrollando a otros</li> </ul> (Visión) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Motivación</li> </ul> (Visión) |
| Competencias situacionales | Administración de recursos, empoderamiento, análisis y juicio crítico, perspectiva estratégica, resiliencia emocional, influencia, ser consciente. |   |   |
| Competencias soporte       | Logro, intuición   |   |   |

FUENTE: Adaptado por Vazquez (2008) de Müller y Turner (2010).



**FIGURA 17.9** Triple objetivo del proyecto y triple perfil del jefe de proyecto.

### Modelo de competencias de Pereña (1991)

Como se aprecia en la figura 17.9, según Pereña (1991), para cumplir con el triple objetivo atribuido al proyecto, existe un triple perfil requerido del jefe de proyecto.

El jefe de proyecto debe tener una perspectiva mucho más amplia que el conocimiento de proyectos y las implicaciones técnicas. El jefe de proyecto es un gestor que requiere un triple perfil:

- Técnico:  
No puede desconocerse que todo proyecto tiene una dimensión técnica muy importante que haría muy difícil que una persona desconocedora de la tecnología dominante en ese proyecto pudiese dirigirlo con eficacia y autoridad.
- Gestor:  
El jefe de proyecto ha de tener también una notable aptitud como gestor puesto que su papel no es meramente técnico sino que se justifica por la necesidad de conseguir todos los objetivos del proyecto incluyendo los financieros y de plazo que, como se ha dicho, suelen ser los más críticos porque son los que con más frecuencia se incumplen.
- Relaciones personales:  
El jefe de proyecto, necesita por último, una capacidad destacada para las relaciones personales, debido a que se encuentra situado en el centro de una compleja red de relaciones variadas e inestables, como son: clientes, proveedores, subcontratistas, organismos públicos, otras direcciones funcionales colaboradoras, personal afectado por el proyecto, etcétera.

En resumen, los complejos y grandes proyectos pueden requerir distintos estilos de liderazgo, el modelo transformacional-transaccional podría ser una buena opción en combinación con las habilidades técnicas y administrativas (modelo integrado), y en los proyectos simples las habilidades de un administrador combinadas con el liderazgo transaccional, podrían ser más que suficientes (Müller y Turner, 2010).