







# Gestión de proyectos y organizaciones





Universidad del  
**Rosario**

# Gestión de proyectos y organizaciones

Una mirada desde las tendencias  
modernas de gestión

## Editores académicos

Nelson Antonio Moreno-Monsalve

Merlin Patricia Grueso Hinestroza

**Cómo citar en APA:** Moreno-Monsalve, N. A. y Grueso Hinestroza, M. P. (Eds.) (2024). *Gestión de proyectos y organizaciones: una mirada desde las tendencias modernas de gestión*. Universidad Ean, Universidad del Rosario.



## Catalogación en la fuente: Biblioteca Universidad EAN

Moreno-Monsalve, Nelson Antonio

Gestión de proyectos y organizaciones : una mirada desde las tendencias modernas de gestión / Nelson Antonio Moreno-Monsalve [y otros treinta y uno].

Descripción: 1a edición / Bogotá: Universidad Ean : Universidad del Rosario, 2024.  
280 páginas

ISBN (impreso) 9789587567106 / eISBN (ePub) 9789587567113

1. Administración de proyectos 2. Proyectos de desarrollo - Aspectos ambientales 3. Recursos energéticos renovables 4. Estrategias para el desarrollo 5. Aprendizaje automático (Inteligencia artificial) 6. Cambio organizacional

I. Delgado-Ortiz, Sandra Marcela II. Montaudon Tomas, Cynthia III. Pinto López, Ingrid Nineth IV. Amsler, Anna V. Basto, Yamid VI. Acosta Velásquez, Rubén VII. Fajardo-Moreno, William VIII. Fernández Arana, Manuel IX. Gimena Ramos, Faustino N. X. Correa Camargo, Laura Daniela

658.404 CDD23

### Edición

Gerencia de Investigación y Transferencia

### Gerente de Investigación y Transferencia

William S. Fajardo Moreno

### Coordinadora de Publicaciones

Irina Florián Ortiz

### Corrección de estilo textos en español

Ella Suárez

### Corrección de estilo textos en inglés

Tvains International S.A.S.

### Diseño y diagramación

Mónica Cabiativa Daza

### Impresión

Carvajal Soluciones de Comunicación

### Conversión a e-pub

Precolombi EU

© Universidad Ean  
© Universidad del Rosario  
© Autores varios

Primera edición: marzo de 2024

ISBN (impreso): 978-958-756-710-6

ISBN (ePub): 978-958-756-711-3

DOI: <https://doi.org/10.57793/9789587567106>

Número de ejemplares: 100 unidades

*Impreso y hecho en Colombia*

Publicado por Ediciones Ean y  
Universidad del Rosario, 2024.  
Todos los derechos reservados.

Universidad EAN, El Nogal:

Calle 79 # 11-45 Bogotá D. C., Colombia,  
Suramérica, 2024

Editorial Universidad del Rosario  
Calle 12C # 18-50, piso 8, Bogotá, D. C.  
<https://editorial.urosario.edu.co>

Prohibida la reproducción parcial o total de esta  
obra sin autorización de las entidades editoras.

Universidad EAN: SNIES 2812 | Personería Jurídica Res.  
n.º 2898 del Minjusticia - 16/05/69 | Vigilada Minedu-  
cación. CON ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL DE ALTA  
CALIDAD, Res. n.º 29499 del Mineducación 29/12/17,  
vigencia 28/12/21.

**Cláusula de responsabilidad:** La Univesidad Ean y la Universidad del Rosario no son responsables de las opiniones y de la información recogidas en el presente texto. Los autores asumen de manera exclusiva y plena toda responsabilidad sobre su contenido, ya sea este propio o de terceros, y declaran, en este último supuesto, que cuentan con la debida autorización de terceros para su publicación; igualmente, declaran que no existe conflicto de interés alguno en relación con los resultados de la investigación propiedad de tales terceros. En consecuencia, los autores serán responsables civil, administrativa o penalmente, frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros relativa a los derechos de autor u otros derechos que se hubieran vulnerado como resultado de su contribución.

# Contenido

Prólogo..... 13

## **1. Incidencia de las teorías de liderazgo y la gestión de proyectos en los procesos de transformación organizacional** 17

Transformación organizacional ..... 18

Teorías de liderazgo..... 21

Teoría de rasgos ..... 21

Teoría del liderazgo cultural ..... 23

Los proyectos como instrumento de cambio..... 26

Metodología ..... 29

Resultados de la investigación ..... 29

Conclusiones..... 32

Bibliografía ..... 33

## **2. Artificial Intelligence in Project Management: Uses and Applications** 38

Method ..... 40

Background..... 40

Conclusions..... 50

Bibliography ..... 51

### 3. Analysis of the Association between the General Royalty System Projects with the Sustainable Development Goals in Colombia 57

Framework .....	59
Methodology.....	69
Results .....	69
Discussion .....	76
Conclusions.....	78
Bibliography .....	80

### 4. Algunas consideraciones para el desarrollo de proyectos de explotación de hidrocarburos en yacimientos no convencionales 84

Marco de referencia .....	85
La gestión del riesgo en proyectos piloto de investigación integral. .	88
El dilema moral en el desarrollo de proyectos de <i>fracking</i> .....	92
Metodología .....	95
Resultados.....	96
Discusión.....	98
Conclusiones.....	101
Agradecimientos .....	102
Bibliografía .....	102

## **5. Energía renovable y eficiencia energética a partir de la caracterización de los grupos de interés** **107**

Demanda energética.....	108
Demanda actual.....	109
Demanda prevista.....	111
Análisis de la capacidad de producción renovable.....	111
Características y producción potencial en el ámbito nacional y regional.....	112
Generación de energías renovables para satisfacción de la demanda.....	122
Ubicación de las energías renovables para atender a destino.....	123
Disponibilidad de superficies para generación de energías renovables en el ámbito regional.....	124
Conclusiones.....	125
Agradecimientos.....	125
Bibliografía.....	125

## **6. Declaraciones de misión y su relación con el desempeño financiero: análisis de un grupo de empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Colombia** **129**

Marco referencial.....	131
Método.....	136
Resultados.....	141
Conclusiones.....	149
Implicaciones prácticas.....	150

Futuras líneas de investigación y limitaciones .....	151
Bibliografía .....	152

## **7. Estrategia para la gestión de la rentabilidad empresarial** **158**

Marco de referencia .....	159
Metodología .....	163
Discusión .....	164
Resultados de la investigación .....	168
Conclusiones.....	174
Bibliografía .....	176

## **8. El análisis morfológico en la prospectiva. Caso aplicado a la formación de líderes de proyectos del futuro** **178**

El análisis morfológico.....	183
Caso de estudio: universidad del 2030 para formar gerentes transformadores .....	188
Tendencias mundiales con impacto en la educación .....	188
Metodología de la investigación .....	194
Descripción de los jueces (expertos) de la investigación .....	194
Variables estratégicas.....	195
Diseño de escenarios-análisis morfológico.....	197
Elección del escenario apuesta.....	208
Conclusiones .....	209
Bibliografía .....	210

## **9. Estrategia organizacional para el desarrollo sostenible** **214**

Marco de referencia .....	215
Metodología .....	217
Resultados de la investigación .....	219
Discusión .....	224
Conclusiones.....	225
Agradecimientos .....	226
Bibliografía .....	226

## **10. El impacto del covid-19 en los sectores empresariales: un análisis aplicado para Brasil, Colombia, Estados Unidos y México** **233**

Metodología .....	235
Impacto del covid-19 sobre las economías y los mercados bursátiles .....	236
Impacto del covid-19 por sectores de actividad empresarial .....	242
Discusión.....	246
Conclusiones y limitaciones.....	248
Bibliografía .....	250

## 11. Empresa y construcción de paz en Colombia: estudio de caso

257

Metodología .....	262
Discusión y conclusiones .....	274
Bibliografía .....	276

## Prólogo

---

Las organizaciones actuales enfrentan grandes desafíos, especialmente en tiempos en los que diferentes condiciones políticas, económicas, sociales, demográficas y tecnológicas generan un entorno volátil, de alta incertidumbre, complejo y ambiguo. En este contexto, se requiere que las empresas sean dinámicas, capaces de desarrollar nuevas y mejores capacidades que les permitan enfrentar los nuevos retos, así como recuperarse rápidamente de las crisis, creciendo de manera sostenida y generando valor para todos sus grupos de interés. Así es como los conceptos de estrategia, liderazgo, gestión de proyectos, trabajo en equipo y cultura organizacional cobran sentido como factores clave de éxito y diferenciación.

En lo que respecta específicamente a la gestión de proyectos, vemos cómo esta ha dejado de ser un área exclusiva de la ingeniería para convertirse en una disciplina transversal que involucra posiciones, razonamientos y teorías organizacionales, filosóficas y humanas. La fuerza de los proyectos está en el logro de resultados a través de una visión compartida, enmarcada en la estrategia, el liderazgo, el trabajo en equipo y la comprensión particular de la realidad. La gerencia de proyectos va mucho más allá de la aplicación de una metodología o de una herramienta; debe entenderse como un sinónimo de desarrollo y bien común. Así mismo, el gerente de proyectos ha tenido que replantear su rol de ente de control y se ha transformado en un estratega con enfoque holístico, capaz de comprender el éxito del proyecto mediante un



enfoque de desarrollo sostenible. Más allá de las habilidades técnicas, el gerente de proyectos debe estar en capacidad de debatir los dilemas éticos que trae consigo el ejercicio de la profesión, de tal manera que las decisiones que tome sean correctas y permitan generar un impacto positivo a través de los resultados alcanzados. Los planes de acción de las organizaciones se hacen realidad a partir de los proyectos.

Desde esta lógica, vemos cómo las organizaciones han enfrentado las grandes crisis, marcadas por ciclos de crecimiento y recesión, por medio de los proyectos. Para nadie es un secreto que la situación derivada de la pandemia por covid-19 no tenía precedentes en la historia reciente de la humanidad. Como es bien sabido por todos, una de las consecuencias del contexto de pandemia en el mundo fue la afectación en la economía. Según informes del Fondo Monetario Internacional, para los mercados emergentes y preemergentes, la pandemia supuso una reversión en los flujos de inversión y de cartera con pérdida de financiamiento externo por medio de deuda, porque se ejerció presión sobre los prestatarios menos solventes, lo que finalmente llevó a un aumento de las reestructuraciones de la deuda. En este sentido, organismos como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe consideran que la pandemia generó una crisis no solo sanitaria y económica, sino también social, y que sus efectos se han sentido en el empleo, la lucha contra la pobreza y la reducción de la desigualdad.

Bajo este escenario de alta complejidad, las organizaciones debieron enfrentar grandes retos, como la desaceleración económica en Estados Unidos y China, que trastocó las cadenas de suministro, así como una fuerte caída de las exportaciones, que afectó principalmente a los países que proveían productos básicos. También al verse afectados el comercio, la producción y los mercados, aumentaron las tasas de desempleo. Esta realidad, en principio desalentadora, obligó a la humanidad a pensar en un nuevo curso de acción que le permitiera superar la crisis. Así, se formularon grandes proyectos conjuntos, como la invención de la vacuna contra el covid-19, los esquemas mundiales de vacunación, las estrategias de reflotamiento del tejido empresarial, la generación de

nuevos y mejores productos para fortalecer las economías y la apropiación de nuevas tecnologías para suplir las necesidades básicas de la sociedad.

Los trabajos de investigación que aquí presentamos pretenden mostrar cómo la gestión de proyectos ha ido tomando protagonismo dentro de las organizaciones, permeando la estrategia, la cultura, la estructura, los esquemas de liderazgo, el trabajo en equipo y el desarrollo sostenible, entre otros muchos aspectos, mostrando que los proyectos cobran sentido a la luz de la realidad de las organizaciones, entendidas como un grupo de personas con un propósito común.

Este libro, integrado por once capítulos y escrito por varios colaboradores nacionales e internacionales, entrega los resultados de distintas investigaciones. Así, en el capítulo 1, Moreno-Monsalve y Delgado-Ortiz discuten sobre las teorías del liderazgo y la gestión de proyectos en un contexto de transformación organizacional. En el capítulo 2, Montaudon Tomas, Pinto-López y Amsler generan un conjunto de reflexiones en torno a los usos y aplicaciones de la inteligencia artificial para la gestión de proyectos organizacionales. Así mismo, en los capítulos 3 y 4 se discute la vinculación de los proyectos del Sistema General de Regalías con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Basto, Acosta Velásquez y Fajardo-Moreno) y se plantean algunas recomendaciones para el desarrollo de proyectos de explotación de hidrocarburos (Zuluaga Muños, Mora Rojas e Infante Jaramillo). Finalmente, en el capítulo 5, Fernández Arana y Gimena Ramos discuten sobre la energía desde una perspectiva de eficiencia y sostenibilidad a partir de la caracterización de los grupos de interés.

En este sentido, en el capítulo 6, Correa Camargo y Grueso Hinestroza realizan un análisis empírico sobre la relación entre las declaraciones de misión y el desempeño financiero en un grupo de empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Colombia. En el capítulo 7, Gómez Sepúlveda y Cañón analizan la rentabilidad empresarial desde la formulación de la estrategia. En el capítulo 8, Pachón-Palacios y Velosa-García presentan un caso aplicado a la formación de líderes transformacionales

de proyectos del futuro. Seguidamente, en el capítulo 9 se aborda la estrategia organizacional para el desarrollo sostenible (Peregrina y Álvarez Aros); mientras que en el capítulo 10 se describe el impacto del covid-19 en sectores empresariales, desde una perspectiva transcultural en Estados Unidos, Brasil, México y Colombia (Alayón y Useche). Por último, el capítulo 11, de Grueso Hinestroza, Batz Liñeiro, Olis Barreto, Serrano, Ojeda, Gómez y Pulido, presenta el caso de estudio enfocado en documentar la experiencia de la empresa privada como motor de construcción de paz en Colombia.

Como se puede observar, este libro recorre diferentes conceptos que permiten gestionar proyectos en el interior de las organizaciones, al igual que gestionar organizaciones con un enfoque de sostenibilidad, eficiencia, rentabilidad e innovación. Esperamos que sea de ayuda para académicos, estudiantes y empresarios, en la comprensión de las dinámicas organizacionales, al igual que en la toma de decisiones.

Merlin Patricia Grueso Hinestroza  
Nelson Antonio Moreno-Monsalve  
*Editores académicos*

# 1. Incidencia de las teorías de liderazgo y la gestión de proyectos en los procesos de transformación organizacional

El contexto empresarial actual propone un ambiente general de cambio permanente que trae consigo un sinnúmero de retos organizacionales, tecnológicos, económicos y de mercado. Las estrategias de diferenciación cobran sentido, en la medida en que se implementen rápidamente y tengan la flexibilidad de transformarse y adaptarse a las nuevas necesidades. Esto constituye en un reto que pone a prueba la eficiencia de las compañías y la creatividad y enfoque innovador de sus dirigentes (Huang et al., 2022).

Las capacidades de liderazgo son la base de la transformación organizacional, en cuanto logren integrar los distintos grupos de interés, favoreciendo el trabajo en equipo y comprometiéndolo con el objetivo común. En este sentido, se observa que los esquemas de liderazgo participativo estimulan la innovación, facilitando el cambio y la adaptación en el interior de las compañías. Por su parte, la gestión de proyectos fomenta la generación de valor, enmarcado en la eficiencia y la eficacia, y esto se convierte en un instrumento efectivo de transformación para las empresas, pues permite alcanzar victorias tempranas a la luz de las nuevas necesidades del entorno empresarial (Su et al., 2023).

Así, esta investigación pretendió relacionar dos tendencias modernas de gestión: las teorías de liderazgo y los proyectos como instrumento de cambio, y bajo un enfoque teórico identificar su incidencia en los procesos de transformación organizacional. Con base en los hallazgos que se logren, se busca dar respuesta a las siguientes preguntas de investigación:

PI1: ¿cuál enfoque de liderazgo favorece con mayor efectividad los procesos de transformación organizacional?

PI2: ¿cómo se relacionan los proyectos con los procesos de transformación organizacional?

## Transformación organizacional

---

La transformación organizacional se define como un proceso de análisis situacional en el que la empresa examina su posición pasada, actual y futura para determinar los cambios que se requieren y plantear la ruta que debe seguirse para lograrlos. La transformación necesita del compromiso de todas las personas que hacen parte de la organización, comenzando por el apoyo inminente de la alta dirección, cuya tarea es integrar los esfuerzos de todos sus colaboradores (Feroz et al., 2023). En este sentido, para que exista una transformación organizacional debe suceder, en principio, un cambio de comportamiento en el grupo de colaboradores, quienes se adaptarán constantemente a las nuevas exigencias del entorno, fortaleciendo sus capacidades y transformando su manera de pensar y de actuar. De esta manera, se alcanzará el éxito a mediano y largo plazo (Vogelsang et al., 2018).

En este sentido, se afirma que una empresa inicia un proceso de transformación organizacional por la necesidad de ajustar los comportamientos, las estructuras y la tecnología existente con las nuevas tendencias del entorno. Esto le permitirá mejorar su eficiencia, fortaleciendo su desempeño; de ahí que sea un imperativo que su equipo de trabajo se comprometa con el cambio y perciba la necesidad de evolución. En gran medida, la transformación organizacional requiere adoptar estrategias de innovación con cambios de fondo que le permitan a las empresas generar beneficios y posiciones distintas para competir (Nosova et al., 2021). Así, para que la transformación organizacional suceda deben ocurrir dos fenómenos: uno inspiracional y otro de entorno, es decir, las personas deben estar conscientes de los cambios y de los beneficios que esto conlleva, pero además el entorno de la organización debe ser

el adecuado para propiciar los cambios (Gómez-Trujillo & González-Pérez, 2021).

Según Kim (2014), transformar una organización implica modificar la estructura y la naturaleza de la empresa, y no puede estar centrada únicamente en cambios superficiales o adaptaciones básicas para atender las necesidades de un contexto específico. Para el autor, esta es la diferencia entre cambio y transformación; este último es paulatino y toma tiempo, e incluye elementos como el comportamiento organizacional, la cultura y las personas. Bajo esa misma idea, Thamrin (2012) afirma que un ciclo de transformación enfoca a las personas a buscar el bienestar organizacional, dejando de lado el bien particular. Si la organización se transforma y opera de manera eficiente y competitiva, esto redundará en el bienestar de sus trabajadores. A esta idea el autor la denomina *conciencia organizacional*.

Al definir el comportamiento organizacional como la manera de actuar de las personas parte de una organización, se puede afirmar que el cambio organizacional surge como consecuencia del ajuste estructural y del replanteamiento de los modelos de negocio que originan cambios significativos en el comportamiento de los trabajadores y en la forma como se interpreta la realidad, pues ello genera un nuevo estado organizacional. La transformación requiere un esfuerzo colectivo en el que el aprendizaje continuo, la innovación y la creatividad son características valiosas (Wang et al., 2023).

Desde la perspectiva del liderazgo, llevar a cabo un proceso de transformación organizacional implica dejar de lado los esfuerzos individuales y propiciar el trabajo en equipo; de lo contrario, no será posible. Hay buenos resultados de los esfuerzos fraccionados cuando se incorporaran cambios con base en experiencias del pasado; sin embargo, cuando lo que se pretende es transformar, se debe adoptar un nuevo modelo que, por su naturaleza radical, influye en el comportamiento organizacional y, por consiguiente, exige el esfuerzo conjunto de todos los colaboradores. Así, el cambio se puede definir como la evolución organizacional; mientras que la transformación implica modificaciones de fondo

en la organización y en las personas que llevan a cabo el proceso, sean líderes o seguidores (AliQalati et al., 2022).

Anderson y Ackerman (2001) proponen tres tipologías de cambio, dado su nivel de complejidad: 1) de transformación, 2) de crecimiento y 3) de transición. La transformación conlleva la modificación de la esencia de las personas, sus creencias, sus valores, sus sentimientos y, en general, de la manera como se interpreta la realidad. Por su parte, los cambios de crecimiento afectan los procesos y la estructura en busca de la eficiencia para fortalecer la posición. Finalmente, los cambios de transición son todos aquellos ajustes que surgen por los movimientos en el rol que se desempeña. Freeman y Soete (2013) relacionan el concepto de transformación organizacional con el de competitividad e innovación. La transformación surge a partir del desarrollo de procesos de innovación que involucran el conocimiento, la experiencia y las capacidades organizacionales.

Desde el punto de vista de la gestión organizacional, la diferencia entre cambio y transformación radica en que el cambio les muestra a los colaboradores qué se quiere lograr, es decir, traza la ruta hacia el objetivo común; entre tanto, la transformación acompaña al cambio, desde un enfoque filosófico, dando a los colaboradores los marcos de referencia y los modelos de comportamiento que permiten fortalecer la cultura organizacional, alineándola con los intereses de la organización. Así, se puede argumentar que el cambio (acciones a corto plazo) se centra en la eficiencia de los procesos y en el aseguramiento de la calidad de los resultados; por su parte, la transformación (acciones a largo plazo) propende hacia la gestión de la actitud mental de los colaboradores frente a la manera como se entiende la realidad organizacional, se toman decisiones y se aborda el trabajo. Los cambios ponen el relieve en ganar y se enfocan en un momento de tiempo específico; la transformación hace hincapié en saber por qué se gana convirtiéndose en un proceso continuo (Armstrong & Qi, 2020).

## Teorías de liderazgo

Según Serrano y Portalanza (2014), a lo largo del tiempo se han planteado diferentes teorías sobre liderazgo; algunas de las cuales se han centrado en explicar la figura del líder y su interacción con el entorno. Otras, por el contrario, están enfocadas en determinar las características que distinguen los procesos correctos de liderazgo. En este sentido, Lussier y Achuan (2016) presentan tres niveles en los que se puede clasificar el estudio de las teorías sobre liderazgo: análisis individual, análisis grupal y análisis organizacional. La tabla 1.1 presenta estos tres niveles de liderazgo y las teorías asociadas con ellos.

**Tabla 1.1.** Niveles y teorías de liderazgo

Nivel de análisis	Teoría de liderazgo
Individual	De rasgos
	De liderazgo cultural
Grupal	De comportamiento
	Situacional
Organizacional	Transaccional
	Transformacional

**Fuente:** elaboración propia a partir de Lussier y Achuan (2016).

## Teoría de rasgos

D'Alessio (2017) señala que la teoría de rasgos surgió a principios de la década de 1920 y se considera uno de los primeros estudios sobre liderazgo. En esta se establecen las principales características que distinguen a un líder y que justifican la efectividad de sus acciones. Así, Lussier y Achuan (2016) definen los rasgos como las características personales

que distinguen a un líder; por su parte, Geli (2017) establece que la teoría de rasgos se sustenta en que los líderes poseen características de personalidad que los hacen sobresalir y que los diferencian de quienes no lo son. Desde este enfoque, se puede ver al líder como una persona que adquiere estatus, en la medida en que demuestra sus capacidades ayudando de esta manera a sus seguidores a alcanzar sus metas.

La teoría de los rasgos estableció que el liderazgo es algo innato y gira en torno a ocho características distintivas de la persona: inteligencia, agudeza, intuición, responsabilidad, iniciativa, persistencia, autoconfianza y sociabilidad. Posteriormente, otros estudios han completado esta lista de rasgos agregando la orientación hacia al logro, el espíritu cooperativo, la tolerancia y la influencia, dejando de lado la inteligencia y agudeza de su lista original (Rabouin, 2013). Sin embargo, varias investigaciones han descartado la premisa básica de la teoría de rasgos, en la que se afirma que una persona debe poseer determinado conjunto de rasgos para convertirse en un buen líder (Yukl, 2008).

Por lo tanto, los estudios basados únicamente en los rasgos ignoran las interacciones entre los líderes y los integrantes de sus equipos de trabajo (Robbins et al., 2017), porque han dejado de lado que el liderazgo no es innato o exclusivo de un grupo poblacional, sino que es susceptible de ser desarrollado en ambientes propicios que permitan la práctica y fortalecimiento de las características (Serrano & Portalanza, 2014).

Para Yukl (2008), la importancia de cada uno de estos rasgos depende de las circunstancias. Una persona no se convierte en líder por tener una combinación de rasgos, aunque esto le puede dar una ventaja importante. Un líder debe tener afinidad con los objetivos y metas de sus seguidores, y ello aumentará el índice de eficacia de sus acciones. De esta manera, un líder con determinados rasgos podría ser eficaz en determinadas situaciones, pero ineficaz en otras; así mismo, dos líderes con un patrón de rasgos diferente podrían tener éxito en las mismas situaciones.

## Teoría del liderazgo cultural

---

Livermore (2015) presenta la teoría del liderazgo cultural, en la que se establece que la eficacia de un líder dependerá de su capacidad de comprender y adaptarse a una variedad de contextos culturales, integrándose de manera precisa a la industria global. La cultura moldea la forma en que los líderes realizan su trabajo, lo cual requiere habilidades específicas para aplicar en los diversos escenarios interculturales. En este sentido, se plantean cuatro factores: 1) mejora del coeficiente cultural (CQ), el cual está dado por la motivación, el interés y la confianza para perseverar en el desarrollo liderazgo cultural; 2) conocimiento del CQ, considerado la comprensión de los valores y su aplicación en temas políticos y económicos; 3) estrategia del CQ, que se define como la capacidad para aplicar el impulso y conocimiento para crear y desarrollar una estrategia efectiva y flexible que le permita moverse cuando sea necesario, y 4) acción del CQ, cuyo enfoque principal se da en flexibilizar el comportamiento cuando una situación intercultural así lo requiera.

## Teoría del comportamiento

Posterior a la teoría de los rasgos, se originaron las teorías conductuales del liderazgo, basándose en gran medida en el comportamiento del líder (Geli, 2017). Según Palomo (2015), la teoría del comportamiento se define en función de las acciones del líder, es decir, un líder será aquel que se comporta como tal.

En principio, la estructura inicial de esta teoría se basó en determinar las categorías de conducta relevante para el liderazgo (Geli 2017), y a partir de ahí se concluyó que la conducta del líder se caracteriza por definir una estructura de trabajo enmarcada en roles, tareas y la forma como los deben desarrollar sus subordinados, con el objetivo de cumplir las metas organizacionales. En este sentido, una de las características conductuales definidas fue la consideración, esto es, tomar en cuenta las ideas y los sentimientos de los seguidores. Adicionalmente, la consideración incluye comportamientos que implican confianza mutua,

respeto y calidez, que permiten mantener buenas relaciones entre el líder y los miembros del equipo (Robbins et al., 2017).

Paralelamente, algunos estudios desarrollados por la Universidad de Michigan determinaron que una dimensión conductual debe estar orientada a generar buen ambiente laboral para los empleados, haciendo hincapié en que el líder debe fortalecer las relaciones interpersonales y hacerse cargo de las necesidades de los subalternos. Bajo esta idea, se encuentra que una alta empatía de los líderes para con sus empleados se asocia con una alta productividad grupal y mayor satisfacción laboral (Wehrich et al., 2017).

Estudios de la Universidad de Iowa determinaron que dentro de las dimensiones conductuales prevalecen tres estilos de liderazgo: 1) democrático o participativo, en el que el líder consulta con sus subordinados sobre las acciones y decisiones que va a tomar, fomentando así la participación de los seguidores. 2) Autocrático, en cuyo estilo el líder determina métodos de trabajo, centraliza la toma de decisiones y limita la participación de los seguidores. El líder ordena y espera cumplimiento, es dogmático y positivo, y dirige mediante su capacidad para negar u otorgar recompensas y castigos. 3) *Laissez-faire*, el cual da libertad para tomar decisiones y cumplir con la labor asignada (Wehrich et al., 2017).

## Teoría situacional

Otro de los enfoques del análisis grupal es la teoría del liderazgo situacional. Aquí el estilo óptimo de liderazgo está en función de la situación en la que se ejerce, en otras palabras, la teoría situacional se basa en un supuesto único: el contexto condiciona el estilo de liderazgo. Bajo este nuevo enfoque se determinó que el tipo de liderazgo que se debe utilizar con una persona o un grupo de seguidores depende del grado de madurez de los seguidores que el líder intenta influenciar (D'Alessio, 2017).

En este sentido, la teoría situacional establece el estilo de liderazgo dependiendo del grado de dirección y control que ejerce un líder, enfocándolo en el comportamiento directivo o en el nivel de apoyo o

estímulo que se les da a los colaboradores. Por consiguiente, en la medida en que el líder define el rol del colaborador, especificando el qué, el cuándo y el cómo se debe hacer la tarea, se identifica más con un comportamiento de dirección; por el contrario, cuando se escucha, se motiva y se implica a los trabajadores en el proceso de toma de decisiones, se acerca más a un comportamiento de apoyo (Palomo, 2015). Entonces, la organización tiene una mayor probabilidad de operar con eficacia si el líder puede ajustar su estilo de liderazgo a las exigencias de la situación administrativa, con el fin de que la personalidad sea coherente y precisa, y las medidas sean cuidadosamente desarrolladas para situaciones específicas (Madrigal-Torres, 2017).

## Teoría transaccional

Geli (2017) define esta teoría como un estilo de liderazgo enfocado en una serie de intercambios o transacciones entre el líder y sus seguidores, tendiente a otorgar recompensas por el buen desempeño del equipo, o a castigar cuándo los resultados obtenidos no son los esperados. El líder transaccional antepone sus necesidades a las de sus colaboradores. Este estilo de liderazgo privilegia los intereses individuales sobre los grupales y deja de lado el enfoque de trabajo en equipo para alcanzar el objetivo común. En este sentido, los pilares del liderazgo transaccional son el premio o castigo, dependiendo de la calidad de los resultados alcanzados.

## Teoría transformacional

Para Phaneuf et al. (2016), el objetivo del liderazgo transformacional es el cambio y la mejora continua del desempeño individual y grupal. Bass y Riggio (2010) argumentan que este estilo de liderazgo fomenta el apoyar a los seguidores para progresar y desarrollar también en ellos competencias de liderazgo que respondan a las necesidades de todos los integrantes de los equipos de trabajo, al empoderar y comprometer a

los trabajadores con los objetivos organizacionales para alcanzar el bien común (Mittra, 2013).

En ese orden de ideas, el enfoque transformacional define al líder como un visionario y estratega que logra marcar el rumbo de sus seguidores, a la vez que los anima y apasiona con el propósito común, fortaleciendo los lazos del trabajo en equipo y la colaboración (Olley, 2021). Bajo este ideal, el liderazgo transformacional se centra en cuatro dimensiones: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada (Deinert et al., 2015).

Para Weihrich et al. (2017), los líderes transformacionales generan una visión e inspiran a sus seguidores; también tienen una fuerte capacidad para motivar y transformar la cultura de la organización, así como para establecer un clima próspero en el cual se pueden afrontar situaciones de cambio organizacional. Finalmente, los líderes pueden desplegar comportamientos de los dos tipos de liderazgo el transformacional y transaccional dependiendo de las acciones de los trabajadores.

## Los proyectos como instrumento de cambio

---

Los procesos de globalización han golpeado con fuerza el ámbito empresarial y han eliminado muchas de las barreras de entrada de los mercados internacionales, afectados por el ingreso de diversas formas de productos y servicios. En este sentido, las organizaciones se han visto en la necesidad de diseñar nuevas estrategias enfocadas en su talento humano, la gestión del conocimiento, la calidad, el diseño y la innovación. Así mismo, se evidencia que el ciclo de vida de los productos se hace cada vez más corto, y ello ha obligado a las empresas a incorporar nuevos modelos de gestión que garanticen la satisfacción de sus clientes a partir de propuestas diferenciadas que deben desarrollarse en plazos mucho más cortos (Druker, 1998). Allí es donde el enfoque por proyectos toma protagonismo como impulsor de la estrategia organizacional,

porque les permite a las compañías adaptarse a los cambios del entorno con alternativas flexibles, eficientes y eficaces (Kerzner, 2003).

La gestión del cambio debe ser un proceso planificado y correctamente estructurado, con objetivos claros, además de incluir algunas herramientas de seguimiento y control. En este sentido, el líder designado debe movilizar el capital humano de la organización desde un estado actual a un estado deseado, integrando el cambio de manera correcta con la estrategia organizacional, de modo que responda de manera eficiente a las necesidades del entorno (Heifetz & Linsky, 2002).

El enfoque por proyectos logra conectar la estrategia organizacional y el gobierno corporativo generando beneficios tangibles y facilitando los procesos de prospectiva organizacional y de toma de decisiones. En este sentido, la gestión por proyectos se convierte en una herramienta que facilita el cambio organizacional, la resolución de problemas y la mejora del desempeño, aprovechando las capacidades empresariales y propiciando el trabajo en equipo (Gupta et al., 2019). Los procesos de cambio constante requieren un alto grado de sinergia entre los equipos de trabajo, los cuales deben caracterizarse por su grado de compromiso para alcanzar el objetivo común, su experiencia y formación, su enfoque hacia la autogestión y el tiempo de permanencia y trabajo conjunto (Delgado-Ortiz et al., 2019).

Los proyectos representan cambios dentro de las organizaciones que los ejecutan y de los distintos grupos de interés que se ven afectados con sus resultados; por lo tanto, es de gran importancia precisar las expectativas de los involucrados y los efectos que tendrán los entregables en el entorno. En conclusión, se debe tener claridad respecto al propósito del proyecto y alinearlos con la estrategia organizacional para generar valor (Peña & Batalla, 2016).

El cambio es el punto de partida para la transformación, e incluye elementos como la cultura, los procesos, las capacidades y la tecnología en el interior de las empresas. La adopción de un modelo de gestión del cambio es, por sí mismo, un proyecto que involucra estrategia, recursos, interesados, talento humano y estilos de liderazgo. A medida que se van