

ESTILOS Y EFECTIVIDAD EN EL LIDERAZGO E INTERVENCIÓN EN EL  
CONFLICTO: ANÁLISIS DE EQUIPOS DE PROYECTOS EN EPM

STYLES AND EFFECTIVENESS IN LEADERSHIP AND CONFLICT  
INTERVENTION: ANALYSIS OF PROJECT EQUIPMENT IN EPM

ELIZABETH CRISTINA CALLE USUGA  
Trabajo de grado

Asesor  
Francisco López Gallego

UNIVERSIDAD EAFIT  
MEDELLÍN  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS  
2019

## CONTENIDO

RESUMEN.....	6
ABSTRACT .....	6
INTRODUCCIÓN .....	8
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	11
2. JUSTIFICACIÓN .....	15
3. OBJETIVOS .....	16
3.1. GENERAL .....	16
3.2. ESPECÍFICOS .....	16
4. MARCO CONCEPTUAL.....	17
4.1. DIRECCIÓN DE PROYECTOS .....	17
4.2. HABILIDADES BLANDAS EN LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS.....	18
4.3. EL LIDERAZGO .....	19
4.4. ESTILOS DE LIDERAZGO.....	20
4.5. RASGOS DEL LIDERAZGO .....	22
4.6. LIDERAZGO Y GESTIÓN.....	23
4.7. LIDERAZGO SITUACIONAL.....	24
4.8. INTERVENCIÓN EN EL CONFLICTO .....	29
4.9. EL CONFLICTO INTERGRUPAL.....	30
4.10. ETAPAS DE LOS CONFLICTOS .....	32
4.11. INTENCIONES EN EL MANEJO DE LOS CONFLICTOS.....	32
4.12. LIDERAZGO, MANEJO DEL CONFLICTO Y OBTENCIÓN DE RESULTADOS.....	34
4.13. HABILIDADES INTERPERSONALES EN LA DIRECCIÓN DE EQUIPOS ..	35

4.14. CUALIDADES Y HABILIDADES REQUERIDAS PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS .....	38
5. METODOLOGÍA .....	40
6. DESARROLLO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	42
6.1. RESULTADOS CONSOLIDADOS DE LAS PREFERENCIAS Y EFECTIVIDAD EN EL LIDERAZGO E INTERVENCIÓN EN EL CONFLICTO .....	42
a) Participante 1 .....	43
b) Participante 2 .....	45
c) Participante 3 .....	47
d) Participante 4 .....	49
e) Participante 5 .....	51
f) Participante 6 .....	53
g) Participante 7 .....	55
h) Participante 8 .....	57
i) Participante 9 .....	59
j) Participante 10 .....	61
k) Participante 11 .....	63
l) Participante 12 .....	65
6.2. RESULTADOS DE LAS PREFERENCIAS EN LOS ESTILOS DE INTERVENCIÓN EN EL CONFLICTO .....	67
6.3. RESULTADOS EN LA PREFERENCIA DE CONDUCCIÓN DE EQUIPOS CON BASE EN EL MODELO SISTUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD .....	69
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	74
REFERENCIAS .....	77
ANEXOS .....	79

## LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Perspectivas teóricas de los estilos de dirección y liderazgo .....	20
Tabla 2. Rasgos del liderazgo .....	22
Tabla 3. Comparación entre gestión de equipos y liderazgo de equipos. ....	23
Tabla 4. Estilos de liderazgo apropiados según el nivel de preparación o madurez del equipo de trabajo.....	27
Tabla 5. Probabilidad de éxito de cada estilo de liderazgo .....	28
Tabla 6. Resultados consolidados de la prueba de comportamiento y preferencias en la conducción de equipos de la muestra analizada.....	42
Tabla 7. Resultados Participante 1 en el cuestionario de intervención en el conflicto .....	43
Tabla 8. Resultados Participante 1 en el cuestionario de liderazgo situacional.....	44
Tabla 9. Resultados Participante 2 en el cuestionario de intervención en el conflicto .....	45
Tabla 10. Resultados Participante 2 en el cuestionario de liderazgo situacional.....	46
Tabla 11. Resultados Participante 3 en el cuestionario de intervención en el conflicto .....	47
Tabla 12. Resultados Participante 3 en el cuestionario de liderazgo situacional.....	48
Tabla 13. Resultados Participante 4 en el cuestionario de intervención en el conflicto .....	49
Tabla 14. Resultados Participante 4 en el cuestionario de liderazgo situacional.....	50
Tabla 15. Resultados Participante 5 en el cuestionario de intervención en el conflicto .....	51
Tabla 16. Resultados Participante 5 en el cuestionario de liderazgo situacional.....	52
Tabla 17. Resultados Participante 6 en el cuestionario de intervención en el conflicto .....	53
Tabla 18. Resultados Participante 6 en el cuestionario de liderazgo situacional.....	54
Tabla 19. Resultados Participante 7 en el cuestionario de intervención en el conflicto .....	55
Tabla 20. Resultados Participante 7 en el cuestionario de liderazgo situacional.....	56
Tabla 21. Resultados Participante 8 en el cuestionario de intervención en el conflicto .....	57
Tabla 22. Resultados Participante 8 en el cuestionario de liderazgo situacional.....	58
Tabla 23. Resultados Participante 9 en el cuestionario de intervención en el conflicto .....	59
Tabla 24. Resultados Participante 9 en el cuestionario de liderazgo situacional.....	60
Tabla 25. Resultados Participante 10 en el cuestionario de intervención en el conflicto ....	61
Tabla 26. Resultados Participante 10 en el cuestionario de liderazgo situacional.....	62

Tabla 27. Resultados Participante 11 en el cuestionario de intervención en el conflicto ....	63
Tabla 28. Resultados Participante 11 en el cuestionario de liderazgo situacional.....	64
Tabla 29. Resultados Participante 12 en el cuestionario de intervención en el conflicto ....	65
Tabla 30. Resultados Participante 12 en el cuestionario de liderazgo situacional.....	66

## **LISTADO DE FIGURAS**

Figura 1. Triángulo de Talentos del PMI.....	18
Figura 2. Estilos básicos de comportamiento del líder .....	25
Figura 3. Teoría del Liderazgo Situacional.....	26
Figura 4. Dimensiones de las orientaciones en el manejo del conflicto .....	33
Figura 5. Resultado de las valoraciones consolidadas de cada comportamiento analizado en la intervención en el conflicto. Elaboración del autor.....	67
Figura 6. Resultados consolidados en la preferencia de conducción de equipos.....	69
Figura 7. Resultados de cada participante en las preferencias de conducción de equipos de trabajo.....	71
Figura 8. Resultados de la muestra analizada en la escala de efectividad de liderazgo situacional .....	72

## **LISTADO DE ANEXOS**

Anexo 1. Modelo del consentimiento informado.....	79
---	----

## **RESUMEN**

Esta investigación presenta los resultados obtenidos del estudio enfocado en la valoración de las preferencias y efectividad en los estilos de liderazgo e intervención en el conflicto en los equipos adhocráticos de los miembros de la Gerencia Ambiental y Social (GASPeI) de EPM, según el modelo situacional de Hersey y Blanchard, las premisas de manejo del conflicto de Thomas y Kilmann y las recomendaciones establecidas por el PMI para las habilidades blandas requeridas para la gestión de equipos de proyectos.

La investigación se fundamentó en una metodología de modalidad cualitativa, mediante la aplicación de instrumentos de valoración de uso público y avalados académicamente; a partir de los cuales, se establecieron similitudes y diferencias en las preferencias y efectividad en los estilos de liderazgo e intervención en el conflicto de los miembros de los equipos de proyectos seleccionados como muestra de análisis, al lograr la identificación de oportunidades de mejora en las habilidades de conducción de los equipos en mención, y así mismo, al establecer relaciones entre los rasgos predominantes de liderazgo y negociación de los participantes del equipo de proyectos analizado y las recomendaciones establecidas por el Project Management Institute (2017), en torno a las habilidades blandas que deben ser implementadas para el logro de los objetivos, no solo de los proyectos sino también de la organización.

Palabras clave: Liderazgo, intervención en el conflicto, estilos de liderazgo, efectividad del liderazgo.

## **ABSTRACT**

This research presents the results of the study focused on the assessment of preferences and effectiveness in leadership styles and conflict intervention in the adhocratic teams of the members of the Environmental and Social Management (GASPeI) of EPM, according to the Hersey and Blanchard situational model, the Thomas and Kilmann conflict management premises and the recommendations established by the PMI for the project team management required soft skills.

The research was based on a methodology of qualitative modality, through the application of public use and academically endorsed assessment instruments; from which, similarities and differences in the preferences and effectiveness in leadership styles and conflict intervention of the selected project teams members were established as an analysis sample, achieving the identification of improvement opportunities in the driving skills of the teams

in question, and likewise, establishing relationships between the predominant leadership and negotiation features of the participants of the analyzed project team and the recommendations established by the Project Management Institute (2017), regarding the soft skills that must be implemented to achieve the objectives, not only of the projects but also of the organization.

Keywords: Leadership, conflict intervention, leadership styles, leadership effectiveness.

## INTRODUCCIÓN

EPM trabaja con equipos adhocráticos, conformados a partir de las necesidades del banco de proyectos institucional. La Gerencia Ambiental y Social (GASPeI), dependencia en la cual se realizó el estudio planteado, está adscrita a la Vicepresidencia Ejecutiva de Negocio Proyectos e Ingeniería, y trabaja bajo el esquema expuesto anteriormente.

Dichos equipos son evaluados anualmente, con base en criterios de desempeño y desarrollo, orientados a capacidades técnicas y teóricas. Sin embargo, en tal evaluación, se identifica una situación problemática referida a la carencia en la evaluación de las habilidades blandas propuestas por el Project Management Institute (2017).

En atención a la mencionada situación por resolver, en el presente trabajo se realizó una valoración de las preferencias y efectividad del liderazgo e intervención en el conflicto en los equipos adhocráticos de los miembros de la dependencia objeto de análisis. La metodología implementada en el desarrollo del estudio fue de tipo cualitativo, donde se valoraron los estilos de liderazgo e intervención en el conflicto en los miembros seleccionados, que hacen parte de los equipos de proyectos, a partir del modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, el modelo de manejo de conflicto de Thomas y Kilmann y las habilidades blandas en las cuales se centra el Project Management Institute (2017), en la búsqueda de identificar señales que permitan mejorar las habilidades de conducción del equipo de trabajo.

El presente estudio se encuentra estructurado por capítulos, donde inicialmente se presenta el resumen, seguido del planteamiento del problema, los objetivos y la justificación de la investigación. Adicionalmente, se expone la fundamentación teórica al partir de las definiciones de liderazgo y conflicto y al centrarse en el modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard y sus cuatro estilos de liderazgo; así mismo, se presenta la teoría del conflicto, sus definiciones e intenciones en la intervención de dicha variable.

Posteriormente, se presenta la metodología implementada para el logro de los objetivos planteados, acompañada del procesamiento de datos, resultados, conclusiones y finalmente, las referencias bibliográficas consultadas.

La investigación es de carácter cualitativo, donde su alcance es el diagnóstico de una situación. Los datos primarios fueron recopilados a través de dos cuestionarios de uso libre y avalados académicamente, los cuales correspondieron a: “Cuestionario de Liderazgo Situacional” del modelo de Hersey y Blanchard y “Cuestionario sobre manejo del

conflicto” del modelo de Thomas y Kilmann. Ambas pruebas fueron aplicadas a la totalidad de los individuos seleccionados en la muestra de análisis.

Los hallazgos de esta investigación llevan a concluir que, de acuerdo con el modelo de liderazgo situacional, en los participantes predomina un estilo de liderazgo E2 (estilo persuasivo), con preferencia hacia los comportamientos orientados a las personas, sin olvidar los comportamientos orientados a la tarea, apoyado en el estilo E3 (estilo participativo); donde su efectividad promedio se ubica en un rango entre neutro y parcialmente efectiva, lo cual refleja que, aunque el equipo de trabajo tiene preferencia por el estilo E2, de forma esporádica puede adaptar su estilo de conducción de equipos de trabajo, al reconocer los cambios dependiendo del nivel de madurez percibido.

Ahora bien, respecto al manejo del conflicto, el perfil general del grupo evaluado corresponde a los siguientes puntajes para cada uno de los comportamientos valorados: Evasión 7 (alto), competencia 4 (bajo), cooperación 6 (baja), compromiso 8 (alta), y adaptación 5 (media). Estos resultados exponen que, en situaciones de conflicto, el equipo de trabajo no muestra una marcada propensión a entrar en situaciones de pugna o controversia, además no se utiliza la rivalidad ni la fuerza para intentar someter al oponente. Su manera de entrada en el conflicto es suave, lo cual no permite generar participación al oponente, de manera que sean posibles situaciones de gana – gana, ni de hacer que los demás se comprometan en las decisiones que se acojan. Más bien en situaciones de controversia, se hacen concesiones cuando se considere necesario.

El Project Management Institute (2017), propone que, para la gestión de proyectos, el líder y sus seguidores deberán incorporar en sus actuaciones no solo habilidades técnicas y de gestión estratégica y de negocios, también habilidades interpersonales, donde se incluye el liderazgo, la negociación, la resiliencia, la comunicación, la resolución de problemas y el pensamiento crítico. A partir de los análisis obtenidos del estudio con miembros de equipos de proyectos, se identifican oportunidades de fortalecer y desarrollar capacidades y habilidades blandas que permitan direccionar los equipos adhocráticos de EPM a trabajos más eficientes para el logro de los objetivos de los proyectos y el cumplimiento de la estrategia organizacional.

El asesor de este trabajo de investigación, Francisco López Gallego PhD, actualmente se encuentra adelantando investigaciones con distintos grupos en empresas, tales como EPM, empresas de Leasing de maquinaria pesada para la construcción, Tele Medellín y en la Cúpula Militar Colombiana saliente y entrante, en donde se utilizan metodologías Dream Team, comparando las preferencias de uso de estilos de liderazgo, la efectividad que tienen los líderes al utilizar ciertos modelos de estilos de liderazgo y al mismo tiempo, los estilos y

las preferencias en la intervención de los conflictos. Es por este motivo, que esta investigación se vincula al trabajo que se viene adelantando, con el objetivo de encontrar similitudes y diferencias entre los estilos de liderazgo y la intervención en el conflicto, y su impacto en la productividad en las organizaciones mencionadas anteriormente. Por ello, algunos aspectos teóricos que se presentan en el anteproyecto son retomados por el macroproyecto que lidera el profesor López y hacen parte de un grupo de investigaciones que van en la misma línea.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

EPM es una empresa de servicios públicos domiciliarios que tiene una historia para contar, con cifras y hechos de una responsabilidad social y ambiental que le da sentido a su origen, a su desarrollo y a su estrategia de negocios (EPM, 2019).

En sus inicios, EPM solo atendió a los habitantes de Medellín, la ciudad donde comenzó sus actividades en 1955. Desde entonces, ha alcanzado un alto desarrollo que la sitúa a la vanguardia del sector de los servicios públicos en Colombia. En la actualidad, EPM llega a 123 municipios de Antioquia; y en Medellín y el Área Metropolitana del Valle de Aburrá atiende a 3.6 millones de habitantes (EPM, 2019).

Organizada bajo la figura de “*empresa industrial y comercial del Estado*”, de propiedad del municipio de Medellín, EPM imprime los más altos estándares internacionales de calidad a los servicios que presta: energía eléctrica, gas por red, agua y saneamiento. Experiencia, fortaleza financiera, transparencia y capacidad técnica, son los principales rasgos que identifican a esta organización, cuyo enfoque principal es su responsabilidad social y ambiental (EPM, 2019).

La estructura administrativa de EPM está constituida por la Gerencia General de EPM, donde su rol se enfoca en el liderazgo del Grupo Empresarial, además cuenta con el núcleo corporativo conformado por las Vicepresidencias Ejecutivas de Gestión de Negocios y las Vicepresidencias de Soporte, donde se concentran las operaciones colombianas y se coordinan las internacionales (EPM, 2017).

En el marco de la Gerencia de Proyectos, EPM cuenta con una PMO denominada *PMO Banco de Proyectos Grupo Empresarial EPM*, adscrita a la Vicepresidencia Ejecutiva de Negocio Proyectos e Ingeniería y dentro de sus funciones se incluye el manejo del banco de proyectos y la gestión de las diferentes fases del ciclo de vida de estos (EPM, 2012).

La Empresa cuenta con 75 dependencias (EPM, 2019), entre ellas la GASPeI<sup>1</sup> adscrita a la Vicepresidencia Ejecutiva de Negocio Proyectos e Ingeniería, en donde se realizó el presente estudio, dado que se contó con información disponible requerida para los análisis y diagnóstico e interés de los líderes de dicha dependencia en los resultados.

Tal como se expuso anteriormente, la GASPeI de EPM trabaja con equipos adhocráticos, conformados a partir de las necesidades del banco de proyectos institucional. Dichos

---

<sup>1</sup> GASPeI: Gerencia Ambiental y Social Proyectos e Ingeniería de EPM

equipos son evaluados anualmente, con base en criterios de desempeño y desarrollo, orientados a capacidades técnicas y teóricas.

Sin embargo, en tal evaluación, se identifica una situación problemática referida a la carencia en la evaluación de las habilidades blandas propuestas por el Project Management Institute (2017). Además, en diagnósticos recientes realizados a la planta de personal por la empresa Mackenzie Investments (EPM, 2019), se presentaron necesidades relevantes enfocadas a los requerimientos en el desarrollo de competencias de habilidades blandas para todos los niveles de la organización.

En atención a las mencionadas carencias, en el presente trabajo se realizó una valoración de las preferencias y efectividad del liderazgo de equipos e intervención en el conflicto, en los grupos adhocráticos de los miembros de la dependencia objeto de análisis. De acuerdo con Medina (2018) se entiende por modelos adhocráticos:

La ausencia de burocracia, es decir, todos los miembros de la organización tienen potestad para tomar decisiones y llevar a cabo distintas acciones. No se tiene una estructura definida, sino que depende de las necesidades y objetivos que se quieran lograr. Se basa en los principios de equilibrio interno, orientación hacia los objetivos y trabajo en equipo (p.28).

Por otra parte, el Project Management Institute (2017) define las habilidades blandas como “las competencias personales, también conocidas como habilidades interpersonales y de equipo” (p. 357). Además, estudios recientes realizados por el Instituto en mención, aplicaron el Marco de Desarrollo de Competencias del Director de Proyectos (PMCD) a las habilidades requeridas por los directores de proyecto a través del uso del Triángulo de Talentos, identificando las siguientes destrezas claves: Dirección técnica de proyectos, liderazgo, y gestión estratégica y de negocios (Project Management Institute, 2017).

Respecto a las habilidades de liderazgo, estas son entendidas por el Project Management Institute (2017), como “la capacidad de guiar, motivar y dirigir un equipo. Estas habilidades pueden incluir la demostración de capacidades esenciales como negociación, resiliencia, comunicación, resolución de problemas, pensamiento crítico y habilidades interpersonales” (p. 60).

Bower (2001), afirma que:

Dentro de la teoría contemporánea del comportamiento organizacional se considera que el liderazgo es de naturaleza situacional o contingente. El centro de atención de

los enfoques situacionales al liderazgo es el comportamiento observado del líder y de los miembros de su grupo en diversas situaciones, y no una hipotética habilidad – innata o adquirida – o potencial para el liderazgo (p.120).

Para lograr una primera aproximación a la valoración del liderazgo e intervención en el conflicto de los equipos de proyectos de la GASPeI, se realizó la comparación de las preferencias y la efectividad en la conducción de equipos adhocráticos, con base en la aplicación del instrumento de liderazgo situacional de Paul Hersey y Keneth Blanchard, las premisas para el manejo del conflicto de Thomas y Kilmann y las similitudes con las habilidades blandas expuestas en la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos del Project Management Institute (2017).

De acuerdo con la Teoría del Liderazgo Situacional (TLS), Sánchez y Rodríguez (2009), definen el liderazgo como un concepto amplio, dado que incluye tanto los contextos formales como los informales (p. 26). Dichos autores señalan que el liderazgo es “el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación” (Sánchez y Rodríguez, 2009, p. 26).

La TLS se gestó a partir de los aportes de diversas teorías e investigaciones sobre el liderazgo y las organizaciones. Entre sus conceptos fundamentales están: “a) Estilo de liderazgo: Comportamiento de Tarea y de Relación, b) Independencia de las dimensiones del comportamiento del líder, c) Concepto de madurez, d) Efectividad como ajuste entre el estilo y la situación, e) Técnicas de modificación del comportamiento, y f) Percepción del poder” (Sánchez y Rodríguez, 2009, p. 28).

Adicionalmente, López (2012) propone que:

El liderazgo situacional confronta varias maneras de guiar y tan solo una para asumir esa responsabilidad, pues lo significativo de este, se produce en el nivel de desarrollo que debe conocer de la persona de forma individual y colectiva, sustentado en una inteligencia emocional representativa como la base de su propio actuar, sentir y pensar (p. 10).

Varios estudiosos, entre los que se incluyen Sánchez y Rodríguez (2009), plantean que “la TLS ha tenido un impacto significativo en el campo aplicado y de la investigación en el contexto de las organizaciones en general, y sobre el liderazgo, en particular” (p. 36). Además, reconocen de la TLS el hecho de “fijar la atención sobre la naturaleza situacional del liderazgo, haciendo el énfasis en la flexibilidad de la persona que ocupa una posición

para influir en el comportamiento de otros” (p. 36), lo cual permite atender a las necesidades, tanto de los líderes como de los subordinados.

Tratándose de la variable de intervención en el conflicto, en el presente estudio se incluye, considerando las premisas presentadas por Bilbao y García (2003), en las que se considera que “el conflicto tiene una presencia constante en cualquier contexto en el que hay diferentes unidades; estas pueden ser personas, grupos, departamentos” (p. 1). Dichos autores reafirman la definición, donde se expresa que “el conflicto es el proceso que comienza cuando una parte percibe que la otra afecta negativamente o está próxima a afectar negativamente a algo que le concierne” (p.2).

A partir de las justificaciones expuestas anteriormente y con la finalidad de abordar la situación de estudio, se concreta la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las preferencias en los estilos de intervención en el conflicto, así como las preferencias y efectividad en los estilos de liderazgo de los miembros de los equipos de proyectos de la GASPeI de EPM?

## 2. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación pretende realizar un análisis crítico, basado en metodologías reconocidas y avaladas académicamente, de los equipos adhocráticos con que cuenta EPM para la gestión de proyectos de infraestructura y mejora operacional; e identificar oportunidades de mejora que apunten a la optimización del modelo actual, logrando reconocer la importancia de conjugar, no solo las habilidades técnicas, donde se incluye la dirección y gestión estratégica y de negocios; sino también las habilidades blandas, como el liderazgo y la negociación para el logro de los objetivos de los equipos de trabajo y en general de la organización.

Entre los beneficios de esta investigación, se espera que la GASPeI de EPM se convierta en una fuente de conocimiento a replicar en la organización, donde a partir del diagnóstico, producto de este estudio, se identifiquen las preferencias actuales en la selección de los equipos de proyectos y se reconozcan los estilos de liderazgo y de intervención en el conflicto más efectivos, en concordancia con los objetivos y la cultura organizacional de la compañía.

Es importante resaltar que, los líderes de la dependencia participante en el presente estudio, tienen gran interés en recibir los resultados y conclusiones de esta investigación, pues identifican como relevante conocer el estilo de liderazgo de sus seguidores y su efectividad, así como las habilidades de negociación e intervención en el conflicto de sus equipos de trabajo. Este diagnóstico aportará elementos fundamentales para gestionar equipos de trabajo con capacidad de negociación, resiliencia, comunicación, resolución de problemas, pensamiento crítico y habilidades interpersonales, tal como lo sugiere el Project Management Institute (2017).

A nivel organizacional, es posible que este insumo aporte elementos a la compañía para plantear programas de formación para los líderes, enfocados en el fortalecimiento de estilos de liderazgo e intervención en el conflicto, sus comportamientos, la madurez de los equipos y el nivel de efectividad, tendientes a impactar positivamente los resultados de los equipos de trabajo y los objetivos de la organización.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. GENERAL**

Valorar las preferencias en los estilos de intervención en el conflicto, así como las preferencias y efectividad en los estilos de liderazgo en los equipos adhocráticos de los miembros de la GASPeI de EPM, según el modelo situacional de Hersey y Blanchard y el modelo de manejo del conflicto de Thomas y Kilmann, con el fin de identificar oportunidades de mejora en las habilidades de conducción de equipos de trabajo.

#### **3.2. ESPECÍFICOS**

- Identificar los miembros de los equipos de proyectos a ser valorados a partir de las premisas típicas de selección de equipos adhocráticos en la GASPeI de EPM.
- Comparar las preferencias en los estilos de intervención en el conflicto, así como las preferencias y efectividad en los estilos de liderazgo de los miembros de la GASPeI que habitualmente conforman los equipos adhocráticos, con base en las metodologías de liderazgo situacional y de manejo de conflictos.
- Establecer similitudes y diferencias en los estilos de intervención en el conflicto, así como las preferencias y efectividad en los estilos de liderazgo de los miembros de la GASPeI, para obtener una valoración de las variables analizadas.

## 4. MARCO CONCEPTUAL

### 4.1. DIRECCIÓN DE PROYECTOS

El Project Management Institute (2017) define la dirección de proyectos como:

La aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los procesos de dirección de proyectos identificados para el proyecto. La dirección de proyectos permite a las organizaciones ejecutar proyectos de manera eficaz y eficiente (p.10).

En el actual entorno de negocios, los proyectos crean valor y beneficios en las organizaciones, por lo tanto, sus líderes deben ser capaces de gestionar con entornos de negocios dinámicos. Para ser competitivos globalmente, las compañías están adoptando la dirección de proyectos para aportar valor al negocio de manera consistente (Project Management Institute, 2017, p.11).

De acuerdo con estudios recientes realizados en el Marco de Desarrollo de Competencias del Director de Proyectos (PMCD), se ha propuesto el Triángulo de Talentos, del Project Management Institute, (2017), el cual se centra en tres conjuntos de habilidades clave:

**Dirección técnica de proyectos**, donde se incluyen los conocimientos, habilidades y comportamientos relacionados con ámbitos específicos de la dirección de proyectos, programas y portafolios, es decir, los aspectos técnicos de desempeñar el rol propio.

**Liderazgo**, donde se consideran los conocimientos, habilidades y comportamientos necesarios para guiar, motivar y dirigir un equipo; y para ayudar a una organización a alcanzar sus metas de negocio.

**Gestión Estratégica y de Negocios**, la cual corresponde al conocimiento y la pericia en la industria y la organización que mejora el desempeño y entrega de mejor manera los resultados del negocio (p. 56).



**Figura 1.** Triángulo de Talentos del PMI

Fuente: Tomado de (Project Management Institute, 2017, p. 57)

Tal como lo expone el Project Management Institute, (2017):

Si bien las habilidades de dirección técnica de proyectos son esenciales para la dirección de programas y proyectos, las investigaciones del PMI indican que no son suficientes en el mercado global actual cada vez más complicado y competitivo. Las organizaciones están buscando habilidades adicionales de liderazgo e inteligencia de negocios. Los miembros de diversas organizaciones expresan su creencia de que estas competencias pueden apoyar objetivos estratégicos de mayor alcance que contribuyan al resultado final. Para ser los más eficaces, los directores de proyecto necesitan contar con un equilibrio de estos tres conjuntos de habilidades (p. 57).

#### **4.2. HABILIDADES BLANDAS EN LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS**

En la dirección de proyectos se usan habilidades blandas, tales como relaciones interpersonales y la capacidad para dirigir personas, a fin de equilibrar las metas conflictivas y contrapuestas de los interesados del proyecto y así lograr el consenso, entendiéndose como consenso que los interesados relevantes apoyen las decisiones y acciones del proyecto, aun cuando no exista 100% de acuerdo. (Project Management Institute, 2017, p.54).

Tal como lo expone el Project Management Institute (2017), investigaciones recientes muestran que los directores de proyecto exitosos utilizan ciertas habilidades esenciales de manera consistente y eficaz, distinguiéndose por presentar habilidades de relacionamiento y

comunicación superiores, dando muestras de una actitud positiva y favorable en la consecución de objetivos comunes.

Las habilidades interpersonales y de equipo, también conocidas como “habilidades blandas”, son competencias personales. Específicamente para la dirección de proyectos, las habilidades interpersonales y de equipo recomendadas por el Project Management Institute para los líderes de equipos y sus seguidores, incluyen la negociación y el liderazgo. En el caso de la competencia de negociación, “el líder del proyecto puede necesitar emprender negociaciones para obtener recursos físicos adicionales, cambios en los recursos físicos, o costos asociados con los recursos” (Project Management Institute, 2017, p.357). Por su parte, respecto al liderazgo, se considera que “puede ayudar al director del proyecto a resolver problemas y a obtener los recursos necesarios en el momento oportuno”. (Project Management Institute, 2017, p.357).

### **4.3. EL LIDERAZGO**

Castro (2007), plantea en su texto *Concepciones teóricas acerca del liderazgo*, que “no existe hasta el momento una definición específica y ampliamente aceptada de liderazgo” (p.18).

Entre los autores referenciados por Castro (2007), se plantean las siguientes definiciones de liderazgo:

Yulk (2002) entiende que el liderazgo es un proceso por el cual se ejerce influencia sobre otros con el propósito del logro de determinados objetivos. Northouse (2004) considera que el liderazgo es el proceso por el cual un individuo (líder) logra influir en otros (seguidores) con el propósito de lograr objetivos o metas comunes. Bass (1990) plantea que el liderazgo es un tipo de interacción que se da entre los miembros de un grupo, donde el líder tiene como meta iniciar y mantener altas expectativas y competencias para resolver problemas y lograr objetivos. Zaccaro (2001) considera que los líderes son necesarios para guiar las organizaciones y los recursos humanos hacia objetivos estratégicos. (p.18).

Tal como se evidencia anteriormente, Ahumada (2004) expone que, aunque existen diversos enfoques teóricos que intentan explicar y definir el liderazgo, en general existe acuerdo en resaltar en el estudio del liderazgo, la capacidad de los líderes de influir sobre sus seguidores (p. 58).

Recientemente, en la literatura sobre liderazgo se ha hecho la distinción entre aquellos modelos centrados en un liderazgo transaccional y un liderazgo transformacional. Sin embargo, en ambas teorías el énfasis está puesto en el rol del líder para el logro de los objetivos organizacionales. De acuerdo con Ahumada (2004):

En la teoría de liderazgo transaccional la influencia del líder se centra sobre todo en el desarrollo óptimo de las tareas, mientras que en el liderazgo transformacional la influencia se orienta más bien hacia los valores que gobiernan el equipo y la organización, siendo el líder un agente de cambio (p.58).

Respecto al liderazgo, el Project Management Institute (2017) sugiere que este “involucra la capacidad de guiar, motivar y dirigir un equipo. Estas habilidades pueden incluir la demostración de capacidades esenciales como negociación, resiliencia, comunicación, resolución de problemas, pensamiento crítico y habilidades interpersonales”. (p. 60).

En esta visión, se incluyen las personas como factor relevante y fundamental para la gestión de los proyectos, donde se expresa que “la dirección de proyectos es más que simplemente trabajar con números, plantillas, diagramas, gráficos y sistemas informáticos. Un común denominador en todos los proyectos son las personas. Las personas se pueden contar, pero no son números” (Project Management Institute, 2017, p. 60).

#### 4.4. ESTILOS DE LIDERAZGO

Ahora bien, autores como House y Aditya (1997) plantean que, a lo largo del desarrollo de los estudios sobre los estilos de dirección y liderazgo, se pueden identificar cuatro principales perspectivas teóricas, enfocadas en rasgos, comportamiento, contingencia o situacional e integral o emergente (p. 421 – 430).

**Tabla 1.** Perspectivas teóricas de los estilos de dirección y liderazgo

<b>Perspectiva</b>	<b>Orientación</b>	<b>Autores/Teorías</b>
Rasgos	Determinar las características distintivas que explican la eficiencia del liderazgo.	Stogdill (1948,1974). Mann (1959). Lord, De Vader y Alliger (1986). Fayol (1986). Bass (1990) Kirkpatrick y Locke (1991).

<b>Perspectiva</b>	<b>Orientación</b>	<b>Autores/Teorías</b>
Comportamiento	Explicar los estilos distintivos de los líderes, o definir la naturaleza de su labor. Dirigir con ejemplo.	Lewin (1939). Blake y Mouton (1964). Likert (1965, 1969). McGregor (1994).
Contingencia/Situacional	Establecer el uso de modelos en una determinada situación para mejorar el desempeño de los líderes, los seguidores o ambos.	Fiedler (1957). Hersey y Blanchard (1969).
Integral o emergentes	Explicar por qué son fructíferas ciertas relaciones de influencia entre líderes y seguidores. Nuevas perspectivas.	Buirns (1978). Bass (1981, 1985). Bédard (1995)

Fuente: Adaptado de (Sánchez, 2009, p. 30-73) y (Castro, 2007, p.20-26).

Específicamente, para la dirección de proyectos, el Project Management Institute (2017), plantea que

Los directores de proyecto pueden dirigir sus equipos de muchas formas. El estilo que selecciona un director de proyecto puede ser una preferencia personal, o el resultado de la combinación de múltiples factores relacionados con el proyecto. El estilo que utiliza un director de proyecto puede cambiar en el tiempo, según los factores que estén en juego. (p.66).

Dentro de los principales factores a considerar para lograr un estilo de liderazgo efectivo, se incluyen, entre otros:

- Características del líder, es decir las actitudes, estados de ánimo, necesidades, valores, ética.
- Características de los miembros del equipo, donde se incluyen actitudes, estados de ánimo, necesidades, valores, ética.
- Características de la organización, es decir, su propósito, estructura y tipo de trabajo realizado.
- Características del entorno, por ejemplo, situación social, estado económico y elementos políticos. (Project Management Institute, 2017, p.65).

Las recientes investigaciones lideradas por el Project Management Institute (2017), describen numerosos estilos de liderazgo que un director de proyecto y sus seguidores puede adoptar:

- **Laissez-faire.** Permitir que el equipo tome sus propias decisiones y establezca sus propias metas, también conocido como adoptar un estilo no intervencionista.
- **Transaccional.** Centrarse en las metas, retroalimentación y logros para determinar recompensas; gestión por excepción.
- **Líder servidor.** Demuestra el compromiso de servir y poner a las demás personas antes; se centra en el crecimiento, aprendizaje, desarrollo, autonomía y bienestar de otras personas; se concentra en las relaciones, la comunidad y la colaboración; el liderazgo es secundario y surge luego del servicio.
- **Transformacional.** Empoderar a los seguidores a través de atributos y comportamientos idealizados, motivación inspiracional, estímulo a la innovación y la creatividad, y consideración individual.
- **Carismático.** Capaz de inspirar; es de gran energía, entusiasta, seguro de sí mismo; mantiene firmes convicciones.
- **Interaccional.** Una combinación de transaccional, transformacional y carismático. (p.65).

En conjunción con los autores relacionados, no existe un estilo de liderazgo bueno o malo, más bien, el estilo de liderazgo del director de proyectos dependerá, en gran medida, de sus preferencias y del nivel de madurez que el líder pueda percibir en sus seguidores y a la disposición del equipo de trabajo a realizar cambios, en caso de requerirse.

#### 4.5. RASGOS DEL LIDERAZGO

Huertas (2018) expone en su trabajo de investigación, enfocada en el liderazgo como los autores Kirkpatrick y Locke (1991) y concluyen que:

El liderazgo es un proceso dinámico que varía con cada situación y con los cambios en el líder y los seguidores; aunque algunos rasgos pueden ayudar y otros no, en una situación determinada no hay un conjunto universal de características que garanticen el éxito del liderazgo. (p.p. 16)

En la siguiente tabla se muestran los rasgos imprescindibles del liderazgo.

**Tabla 2.** Rasgos del liderazgo

<b>Rasgos imprescindibles del liderazgo</b>
Impulso: logros, ambición, energía, tenacidad, iniciativa.
Motivación para el liderazgo: personalizada o socializada.

<b>Rasgos imprescindibles del liderazgo</b>
Honestidad e integridad.
Confianza personal: incluyendo estabilidad emocional.
Habilidades intelectuales.
Conocimiento del negocio.
Otros rasgos: personalidad, creatividad, originalidad, flexibilidad.

Fuente: Tomado de (Huertas, 2018, p. 16).

#### 4.6. LIDERAZGO Y GESTIÓN

En términos generales, los términos de liderazgo y gestión se emplean indistintamente, sin embargo, no son sinónimos. De acuerdo con el Project Management Institute (2017), al hacer referencia a gestión, se presenta un concepto relacionado con “dirigir a otra persona para que llegue de un punto a otro usando un conjunto conocido de comportamientos esperados” (p. 64). En cambio, al hablar del liderazgo “implica trabajar con otros a través de la discusión o el debate a fin de guiarlos de un punto a otro” (p. 64).

Para ser exitosos, los directores de proyecto necesitan emplear tanto el liderazgo como la gestión. La habilidad reside en encontrar el equilibrio adecuado para cada situación. La forma en que se emplean la gestión y el liderazgo a menudo se manifiesta en el estilo de liderazgo del director del proyecto. (Project Management Institute, 2017, p.64).

En la siguiente tabla, se compara el alcance la gestión y el liderazgo a varios niveles importantes en la Dirección de Proyectos:

**Tabla 3.** Comparación entre gestión de equipos y liderazgo de equipos.

<b>GESTIÓN DE EQUIPOS</b>	<b>LIDERAZGO DE EQUIPOS</b>
Dirigir mediante el poder de la posición	Guiar, influir y colaborar utilizando el poder de las relaciones
Mantener	Desarrollar
Administrar	Innovar
Concentrarse en los sistemas y la estructura	Centrarse en las relaciones con las personas
Confiar en el control	Inspirar confianza
Centrarse en los objetivos a corto plazo	Centrarse en la visión a largo alcance
Preguntar cómo y cuándo	Preguntar qué y por qué
Concentrarse en el resultado final	Enfocarse en el horizonte

<b>GESTIÓN DE EQUIPOS</b>	<b>LIDERAZGO DE EQUIPOS</b>
Aceptar el statu quo	Desafiar el statu quo
Hacer las cosas correctamente	Hacer las cosas correctas
Enfocarse en los incidentes operativos y en la resolución de problemas	Enfocarse en la visión, la alineación, la motivación y la inspiración

Fuente: Tomado de (Project Management Institute, 2017, p. 64)

#### **4.7. LIDERAZGO SITUACIONAL**

Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard son los autores de la Teoría de Liderazgo Situacional (TLS), propuesta a finales de los años 70 en el Centro para el Estudio del Liderazgo, logrando perfeccionar este concepto en el año 1982 (Huertas, 2018). De acuerdo con Sánchez (2009), en dicha teoría se “reconoce que cada líder puede tener un estilo preferido, pero la efectividad del liderazgo depende del grado en que el líder es capaz de adaptar o modificar su estilo cuando la situación lo requiere” (p.60).

El modelo de Hersey y Blanchard se fundamenta en la relación de tres variables: i) Grado de conducción y dirección, es decir, el comportamiento de tarea que ofrece el líder, ii) Grado de apoyo social y emocional, es decir, el comportamiento de las relaciones personales que brinda el líder y finalmente, iii) Nivel de preparación y disposición que muestran los seguidores al desempeñar una tarea o función (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

Por lo tanto, el estilo de liderazgo básico comprende la combinación de dos variables: i) Comportamiento de tarea y ii) Comportamiento de relaciones; obteniendo de las posibles combinaciones, cuatro cuadrantes, los cuales se exponen en la Figura 2:

- Tarea alta y relaciones bajas
- Tarea alta y relaciones altas
- Relaciones altas y tarea baja
- Relaciones bajas y tareas bajas

(Baja)---Comportamiento de relación --- (Alta)	Relación alta y tarea baja	Tarea alta y relación alta
	Tarea baja y relación baja	Tarea alta y relación baja
(Baja)----Comportamiento de tarea --- (Alta)		

**Figura 2.** Estilos básicos de comportamiento del líder

Fuente: Tomado de (Huertas, 2018, p. 26)

Estas cuatro combinaciones básicas retratan diferentes estilos de liderazgo, a partir de la interacción de comportamiento de tarea y comportamiento de relaciones (Bower, 2001).

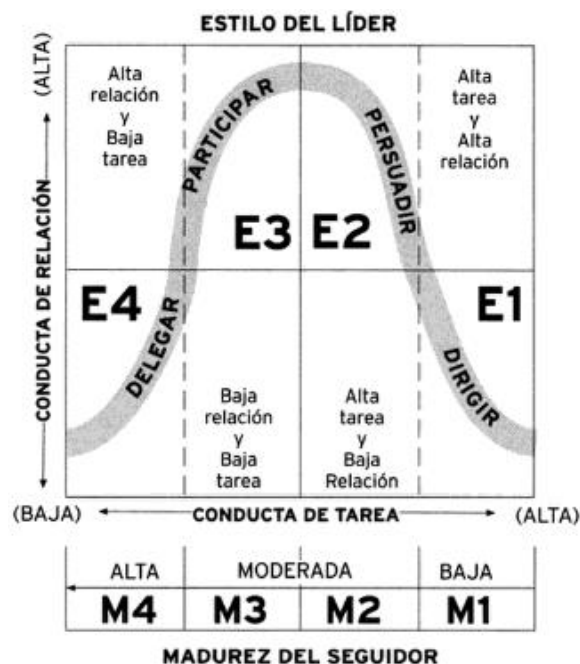
El enfoque de esta teoría se centra en las características de los seguidores como el elemento más relevante de la situación y, por consiguiente, el que determina el comportamiento eficaz del líder. El aspecto central de la teoría de Hersey y Blanchard es que los seguidores manifiestan distintos grados de preparación y disposición para hacer las cosas, es decir, madurez. Por lo tanto, cuando las personas no están muy dispuestas a hacer las tareas, es porque tienen poca capacidad o preparación o porque son inseguras, y, requieren un estilo de liderazgo distinto a aquellos individuos que están dispuestos a desempeñarlas, porque reconocen que tienen capacidad, habilidades, confianza y deseos de trabajar (Spector, 1982, citado por Huertas, 2018).

Para Sánchez y Rodríguez (2009), la teoría en mención tiene “un gran atractivo intuitivo y suele citarse en la literatura científica como un importante enfoque situacional respecto a la efectividad del liderazgo (entendida como la combinación de tarea y relación), además de ser muy conocido entre los directivos” (p. 26). Dichos argumentos fueron considerados como criterios fundamentales para seleccionar la TLS, como la metodología para valorar las preferencias y efectividad en los estilos de liderazgo en los equipos adhocráticos objeto de estudio.

Respecto al comportamiento de tarea y al comportamiento de relaciones, Huertas (2018) define estos aspectos como:

El comportamiento de tarea corresponde al grado en el que los líderes organizan y definen las funciones de los miembros de su equipo, explicando qué actividades hace quién, cuándo, dónde y cómo se realizan. Se caracteriza por establecer patrones de organización bien definidos, canales de comunicación y recursos para cumplir con el objetivo (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998). El comportamiento de relaciones es el grado en el que los líderes brindan apoyo emocional, abren canales de comunicación, escuchan activamente y facilitan las relaciones con sus seguidores (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998). (p.26)

La interacción entre la cantidad de dirección (comportamiento de tarea) que establece un líder, la cantidad de apoyo socio-emocional (comportamiento de relación) y el nivel de madurez profesional que demuestran los subordinados para llevar a cabo una tarea, desarrollar una función o alcanzar un objetivo específico que el líder está intentando llevar a cabo a través de un individuo o de un grupo, permite identificar los cuatro estilos básicos de liderazgo (Dirube, 2004, p. 53).



**Figura 3.** Teoría del Liderazgo Situacional

Fuente: Tomado de (Dirube, 2004, p. 54)

De acuerdo con Dirube (2004), se identifican los siguientes estilos de liderazgo:

**Estilo E1. Dirigir**, que es mantener con el seguidor o seguidores, una conducta de alta tarea y baja relación (E1), caracterizada por una comunicación unilateral, en la cual el líder define los roles y dice qué, cómo, cuándo y dónde se deben realizar las distintas tareas.

**Estilo E2. Persuadir**, que exige mantener una conducta de alta tarea y alta relación (E2), en la que el líder aún proporciona la mayor parte de la dirección y, además, intenta, por medio de la comunicación bilateral y del respaldo socio-emocional, persuadir al seguidor o seguidores sobre la decisión que debe tomarse.

**Estilo E3. Participar**, que supone mantener una conducta de alta relación y baja tarea (E3). El líder y el seguidor o seguidores participan en la decisión mediante una comunicación bilateral y una conducta facilitadora, ya que el equipo de trabajo tiene habilidad y conocimientos suficientes para desarrollar la tarea.

**Estilo E4. Delegar**, que supone dejar al seguidor o seguidores que decidan sobre su propio trabajo, a partir de una conducta de baja relación y baja tarea (E4) (p.54-55).

Respecto a la madurez, Dirube (2004) la define como “la capacidad de establecer metas altas, pero alcanzables, la disposición y la habilidad para asumir responsabilidades, así como la educación y la experiencia de un individuo o un grupo” (p. 53).

Así mismo, Sánchez y Rodríguez (2009) exponen en su estudio:

La madurez del seguidor se divide en cuatro niveles (M1 o madurez baja, M2 o madurez de baja a moderada, M3 o madurez de moderada a alta y M4 o madurez alta). M1 implica que tanto la motivación como la capacidad son bajas; M2 significa que la capacidad es baja pero la motivación es alta; M3 es la situación en la que el seguidor presenta poca motivación, pero mucha capacidad y, por último, en M4 el seguidor cuenta con alta capacidad y alta motivación (p. 30).

El modelo de Hersey y Blanchard relaciona cada estilo de liderazgo con el nivel de preparación o madurez del individuo, obteniendo las siguientes señales:

**Tabla 4.** Estilos de liderazgo apropiados según el nivel de preparación o madurez del equipo de trabajo

Nivel de preparación o madurez	Estilo de liderazgo apropiado
M1. Madurez baja, bajo grado de disposición	S1. Directivo: da indicaciones. Tarea alta y relación baja

<b>Nivel de preparación o madurez</b>	<b>Estilo de liderazgo apropiado</b>
M2. Madurez media, habilidades limitadas, grado de disposición moderado	S2. Vendiendo una idea: convencer acompañando Tarea alta y relación alta
M3. Madurez media, altas habilidades, pero baja confianza.	S3. Participando, soportando Relación alta y tarea baja
M4. Madurez alta	S4. Delegando. Relación baja y tarea baja

Fuente: Tomado de (Huertas, 2018, p. 28)

La teoría de liderazgo situacional no solo propone el estilo de liderazgo apropiado para cada nivel de preparación o madurez, sino que también logra indicar la probabilidad de éxito del líder, dependiendo de qué tan cercano esté de aplicar el estilo más acertado, tal como se expone en la siguiente tabla.

**Tabla 5.** Probabilidad de éxito de cada estilo de liderazgo

<b>Nivel de madurez</b>	<b>Probabilidad de éxito según el estilo</b>
M1	S1, elevada; S2, segunda; S3, tercera; S4, baja probabilidad
M2	S2, elevada; S1, segunda; S3, tercera; S4, baja probabilidad
M3	S3, elevada; S2, segunda; S4, tercera; S1, baja probabilidad
M4	S4, elevada; S3, segunda; S2, tercera; S1, baja probabilidad

Fuente: Tomado de (Huertas, 2018, p. 30)

“En el liderazgo situacional es el seguidor el que determina cuál es el comportamiento apropiado del líder. El proceder del seguidor determina el del líder” (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998, p. 206).

Tal como aducen Hersey, Blanchard y Johnson (1998) citado en Huertas (2018, p. 57), a través del liderazgo situacional, las organizaciones pueden aumentar las probabilidades de que los gerentes se conviertan en líderes eficaces y exitosos.

Respecto a la TLS y la efectividad del liderazgo, Sánchez y Rodríguez (2009) concluyen que:

La idea fundamental de la TLS es que la efectividad del liderazgo se consigue a través del ajuste del estilo del liderazgo con el nivel de madurez o de preparación. Por lo tanto, el líder debe evaluar y reconocer el nivel de preparación del equipo que

dirige, y modificar su estilo mediante el aumento o disminución de la conducta, a través de la cual define el trabajo de los seguidores y de la conducta, fomentando la participación y la comunicación bidireccional. En el modelo se indica que, a cada nivel de madurez, le corresponde más o menos una de las conductas del líder, y se predice mayor efectividad cuanto mayor sea el ajuste entre el nivel de madurez y el estilo mostrado (p. 27).

Bower (2001) expone que “los estudios empíricos tienden a mostrar que no hay un estilo normativo (óptimo) de liderazgo. El líder eficaz adapta su comportamiento para satisfacer las necesidades de sus seguidores y de su medio” (p.142).

En 1974, Thomas y Kilmann propusieron el modelo para el manejo del conflicto, donde exponen que los individuos afrontan de diversas maneras conflictos similares, pero que también, las persona modifican en mayor o menor medida su estilo de conflicto, en función del tipo de conflicto que afronten (Laca y Alzate R., 2004, p. 12). Palermo (2018) resalta que, “el liderazgo es indispensable para ayudar en la resolución de tensiones y conflictos, la superación de malentendidos y el aprendizaje del manejo de conductas disruptivas” (p. 18).

Finalmente, Palermo (2018), sugiere que:

Los líderes apoyan y alientan a sus seguidores para resolver los problemas y las crisis que se presenten. En un entorno ideal, los líderes tienden a influir en las estrategias de gestión de resolución de conflictos y a mejorar el trabajo de todo el equipo de forma efectiva, apuntando siempre al cumplimiento de los objetivos de sus organizaciones y manteniendo un enfoque completo de los aspectos, tanto racionales como emocionales de las situaciones de conflicto (p. 18).

#### **4.8. INTERVENCIÓN EN EL CONFLICTO**

Al igual que la variable de liderazgo, para el tema del conflicto, las definiciones y clasificaciones es vasta, reiterativa, circular y ambigua. De acuerdo con López y González en Arcand, Muñoz, Facal, & Dupuis (2010), se identifican tres teorías básicas asociadas con el manejo del conflicto: la teoría tradicional sobre el conflicto, la teoría de las relaciones humanas y la teoría interaccionista, donde cada una propone una definición y enfoque a esta variable.

La visión tradicional supone que “todos los conflictos son inconvenientes o negativos. Son considerados sinónimos de violencia, destrucción e irracionalidad, y por tal razón es necesario evitarlos” (López y González, 2010, p.225) en Arcand, Muñoz, Facal, & Dupuis

(2010). También plantean, en la teoría de las relaciones, que los conflictos ocurren en todos los grupos y las organizaciones de manera natural y se perciben como inevitables, por lo cual es conveniente aceptarlos y racionalizar su existencia. Finalmente, la perspectiva interaccionista “acepta los conflictos con el argumento que un grupo armonioso, pacífico, callado y cooperador, tiende a volverse estático, apático e insensible a las necesidades de cambio e innovación” (López y González, 2010, p.225) en Arcand, Muñoz, Facal, & Dupuis (2010).

En términos generales, distintos autores definen el conflicto como “un conjunto encadenado de sucesos en progreso, los cuales dependen e interactúan unos con otros” (López y González, 2010, p.228) en Arcand, Muñoz, Facal & Dupuis (2010).

Tal como lo presenta Laca (2004, p. 12), todos los individuos enfrentan o afrontan los conflictos a partir del patrón del manejo de conflicto que los caracteriza. Pero también es fundamental reconocer que las personas modifican en mayor o menor medida sus estilos de manejo del conflicto, en función de la situación a la que se enfrenten.

El conflicto siempre estará presente en las organizaciones. El conflicto puede ser personal, interpersonal o entre grupos rivales o coaliciones. Puede integrarse en estructuras organizativas, roles, actitudes, estereotipos o surge de una escasez de recursos. Puede ser explícito o encubierto. Cualquiera sea la razón, y cualquiera que sea la forma que tome, su origen descansa en alguna divergencia de interés percibida o real. (Morgan, 1996, p.167).

#### **4.9. EL CONFLICTO INTERGRUPAL**

Tal como lo exponen López y González en Arcand, Muñoz, Facal, & Dupuis (2010), respecto al conflicto en grupos de trabajo:

tiempo atrás se pensaba que todo conflicto era lesivo e indeseado, y que por eso debía ser eliminado. Una opinión más sensata afirma que los conflictos son inevitables, pero que en sí mismos no son buenos ni malos. Es innegable que muchos de ellos traen consecuencias perjudiciales, pues enfrentarlos y solucionarlos requiere tiempo y recursos. Sin embargo, muy pocos conflictos son negativos, pues su ausencia desemboca en apatía y letargo, que aportan poco o ningún impulso para el cambio y la innovación. Si todo marcha perfectamente, la gente se acostumbra, porque está demasiado cómoda para querer arriesgarse a plantear cambios que mejoren la eficacia de la organización.

Aunque es cierto que algunas situaciones conflictivas no tienen nada de positivo, otras pueden ser benéficas, si se usan como instrumentos para el cambio o la innovación. Por ejemplo, está comprobado que los conflictos mejoran la calidad de las decisiones en las organizaciones. De esta manera, al hablar de los conflictos, el problema no reside en el conflicto en sí mismo, sino en el manejo que se le da. (pp.225)

Palermo (2018) aduce que “la resolución de conflictos se percibe no solo como un mecanismo para tratar las diferencias dentro de un sistema social existente, sino también como un enfoque que ayuda a facilitar el cambio social hacia un sistema receptivo y equitativo” (p. 18). Las organizaciones requieren líderes que promuevan la cultura y el desarrollo de procesos y comportamientos que permitan acomodar y resolver conflictos en pro del beneficio de los empleados y los clientes (Palermo, 2018).

A partir de los resultados obtenidos en su investigación, Palermo (2018) afirma que:

la resolución de conflictos se percibe no solo como un mecanismo para tratar las diferencias dentro de un sistema social existente, sino también como un enfoque que ayuda a facilitar el cambio social hacia un sistema receptivo y equitativo (Fisher, 2000). Hoy en día, las organizaciones requieren líderes que promuevan la cultura y el desarrollo de procesos y comportamientos que permitan acomodar y resolver conflictos en pro del beneficio de los empleados y los clientes (p. 18).

Por parte de los líderes, se requieren fuertes habilidades sociales y capacidades de adaptación de su comportamiento para el manejo de los conflictos. En algunos casos, podría ser mejor estrategia enfrentar el conflicto y en otros evitarlo y adaptarse a la situación (Palermo, 2018, p. 18).

El éxito de las organizaciones requiere que los empleados trabajen en armonía, y para esto el liderazgo es un determinante crítico de las acciones de los equipos de trabajo, que los lleva hacia el logro de los objetivos (Saeed, 2018). El liderazgo es indispensable para ayudar en la resolución de tensiones y conflictos, la superación de malentendidos y el aprendizaje del manejo de conductas disruptivas (Fisher, 2000). La resolución de conflictos se percibe no solo como un mecanismo para tratar las diferencias dentro de un sistema social existente, sino también como un enfoque que ayuda a facilitar el cambio social hacia un sistema receptivo y equitativo (Fisher, 2000). Hoy en día, las organizaciones requieren líderes que promuevan la cultura y el desarrollo de procesos y comportamientos que permitan acomodar y resolver conflictos en pro del beneficio de los empleados y los clientes (Palermo, 2018, p. 18).

#### 4.10. ETAPAS DE LOS CONFLICTOS

En general, los conflictos se intensifican con el paso del tiempo, pasando por diferentes etapas, tal como lo proponen López y González en Arcand, Muñoz, Facal, & Dupuis (2010):

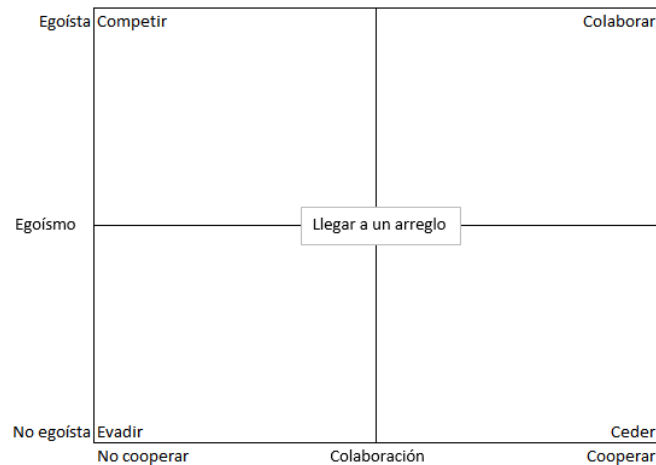
- **Conflicto percibido.** Se da cuando, al menos en un grupo, se tiene consciencia de que ocurrieron acontecimientos o de que se dan situaciones que favorecen los conflictos abiertos.
- **Conflicto sentido.** El conflicto percibido lleva a veces al conflicto sentido, en el cual se presenta una intensificación que implica reacciones emocionales. Se “siente” en forma de ansiedad, tensión y hostilidad. Como estos sentimientos normalmente son incómodos, las partes tratan de reducir las emociones negativas, lo que puede provocar intentos de enfrentar los conflictos, que pueden resultar negativos o positivos. Por lo general, todas las partes de un conflicto necesitan percibirlo y sentirlo para que exista una motivación suficiente para intentar una solución.
- **Conflicto manifiesto.** Se da cuando el conflicto se expresa de manera abierta en la conducta, y es la etapa final. En esta, las partes en conflicto se entregan a un comportamiento beligerante, en forma de ataques verbales, escritos o incluso físicos. En esta etapa, los “terceros” ven con claridad que existe un problema. Aunque todavía es posible resolver el conflicto, habría sido mejor abordarlo antes. Además, los conflictos manifiestos tienen efectos más duraderos que los percibidos y los sentidos (pp. 227).

#### 4.11. INTENCIONES EN EL MANEJO DE LOS CONFLICTOS

López y González en Arcand, Muñoz, Facal, & Dupuis (2010) exponen que “las intenciones median entre las percepciones y las emociones de las personas y su comportamiento. Estas intenciones son decisiones de actuar de determinada manera” (p.230). En la siguiente figura se representan los resultados de un estudio liderado por Robbins (2004), donde se identificaron las principales intenciones en el manejo de conflictos.

las intenciones en el manejo de los conflictos parten de dos dimensiones: cooperación (el grado en que una parte trata de satisfacer los intereses de otra) y egoísmo (el grado en el que una parte trata de satisfacer sus propios intereses); y se identifican cinco intenciones: competir (egoísta y no cooperador), colaborador (egoísta y cooperador), evadir (no egoísta y no cooperador), ceder o adaptarse (no egoísta y cooperador), y

llegar a un acuerdo o compromiso (estadio entre el egoísmo y la cooperación). (pp.402).



**Figura 4.** Dimensiones de las orientaciones en el manejo del conflicto

Fuente: Tomado de (Robbins, 2004, p. 402)

López y González en Arcand, Muñoz, Facal, & Dupuis (2010) define cada intención así:

- **Competencia:** una persona trata de satisfacer sus propios intereses, sin importar el efecto en las otras partes de un conflicto.
- **Colaboración:** las partes de un conflicto desean satisfacer completamente los intereses mutuos, se da la cooperación y la búsqueda de un resultado beneficioso para todos. En este caso, la intención de las partes es resolver el problema aclarando las diferencias, en lugar de ceder en sus puntos de vista.
- **Evasión:** una persona puede aceptar que hay un conflicto, pero prefiere retraerse o suprimirlo. Un ejemplo de ello es tratar de ignorar un conflicto y evitar a las personas con las que no está de acuerdo.
- **Cesión:** una parte, para tratar de apaciguar a su oponente, estaría dispuesta a poner los intereses de este antes que los suyos propios. Con el fin de mantener la relación, una parte está dispuesta a sacrificarse.
- **Llegar a un acuerdo:** una parte del conflicto está dispuesta a ceder algo, se comparte y se llega a un resultado que equilibra los intereses. Al llegar a un acuerdo no hay un ganador o un perdedor declarados, sino la disposición a favorecer los intereses de las dos partes (p.p. 231-232).

Tal como aduce López y González en Arcand, Muñoz, Facal, & Dupuis (2010), las intenciones pueden ofrecer lineamientos para las partes de un conflicto, ya que permiten definir el objetivo de cada una, sin embargo, es importante considerar que las intenciones de las personas no son permanentes, sino que cambian en el transcurso de un conflicto debido al replanteamiento de conceptos o por reacciones emocionales al comportamiento de la otra parte. En particular, cada individuo tiene preferencias por alguna de las intenciones del manejo de conflictos y recurre a ellas constantemente.

Por su parte, el Project Management Institute (2017), recomienda cinco técnicas generales de resolución de conflictos. Cada técnica tiene su lugar y aplicación:

**Retirarse/eludir.** Retirarse de una situación de conflicto real o potencial, posponer el incidente para estar mejor preparado o para que lo resuelvan otros.

**Suavizar/adaptarse.** Hacer énfasis en los puntos de acuerdo, en lugar de las diferencias; ceder en la postura propia frente a las necesidades de otros para mantener la armonía y las relaciones.

**Consensuar/conciliar.** Buscar soluciones que aporten cierto grado de satisfacción a todas las partes a fin de resolver el conflicto de manera temporal o parcial. Este enfoque en ocasiones da lugar a una situación perder-perder.

**Forzar/dirigir.** Imponer el punto de vista propio a costa de los demás, ofreciendo únicamente soluciones de tipo ganar-perder, y generalmente hacerlas cumplir mediante uso de una posición de poder para resolver una emergencia. Este enfoque a menudo da lugar a una situación ganar-perder.

**Colaborar/resolver el problema.** Incorporar múltiples puntos de vista y visiones desde diferentes perspectivas; requiere una actitud colaboradora y un diálogo abierto que normalmente conduce al consenso y al compromiso. Este enfoque puede dar lugar a una situación ganar-ganar (p. 349).

#### **4.12. LIDERAZGO, MANEJO DEL CONFLICTO Y OBTENCIÓN DE RESULTADOS**

La gestión, el liderazgo y el manejo del conflicto conducen a la obtención de resultados, alcanzando las metas y los objetivos de los proyectos. Además, es fundamental el conocimiento del líder y sus seguidores de la forma en que opera la organización y sus objetivos estratégicos, estas condiciones aumentan significativamente la probabilidad de éxito del proyecto. (Project Management Institute, 2017).

Tal como lo expone el Project Management Institute (2017):

El líder del proyecto observa y recopila datos acerca del proyecto y los escenarios de la organización. Luego, los datos deben revisarse en el contexto del proyecto, las personas involucradas, la organización y el entorno como un todo. Esta revisión produce la información y los conocimientos necesarios para que el director del proyecto planifique e implemente la acción más adecuada.

La acción del director del proyecto resulta de seleccionar el tipo adecuado de poder para influir y negociar con otros. El ejercicio del poder también conlleva la responsabilidad de ser sensible y respetuoso hacia las demás personas. La acción eficaz del director del proyecto conserva la autonomía de los involucrados. La acción del director del proyecto conduce a que las personas adecuadas realicen las actividades necesarias para cumplir los objetivos del proyecto. (p.62).

La dirección de equipos de proyectos requiere de habilidades de gestión y de liderazgo para fomentar el trabajo en equipo e integrar los esfuerzos de los miembros, con el fin de crear equipos de alto desempeño. Es reto implica una combinación de habilidades con especial énfasis en la comunicación, la gestión de conflictos, la negociación y el liderazgo. (Project Management Institute, 2017).

#### **4.13. HABILIDADES INTERPERSONALES EN LA DIRECCIÓN DE EQUIPOS**

En la Gerencia de Proyectos, se entiende por dirigir al equipo al “proceso que consiste en hacer seguimiento del desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios en el equipo a fin de optimizar el desempeño del proyecto” (Project Management Institute, 2017, p.348).

Por su parte, el director del proyecto es “la persona asignada por la organización ejecutora para liderar al equipo responsable de alcanzar los objetivos del proyecto”. (Project Management Institute, 2017, p.552). Por lo tanto, las relaciones de comunicación del director del proyecto deberán estar basadas en la estructura organizacional y la gobernanza del proyecto. (Project Management Institute, 2017, p.552).

La dirección del equipo se lleva a cabo a lo largo de todo el proyecto y el Project Management Institute (2017, p. 348) destaca como beneficio clave de este proceso, su influencia en el comportamiento del equipo, la gestión de los conflictos y la resolución de los problemas.

Además de las habilidades técnicas específicas y de las competencias generales en materia de gestión requeridas para el proyecto, los directores de proyecto deberán tener al menos los siguientes atributos:

- Conocimientos acerca de la dirección de proyectos, el entorno del negocio, aspectos técnicos y demás información necesaria para dirigir el proyecto de manera eficaz.
- Las habilidades necesarias para liderar el equipo del proyecto, coordinar el trabajo, colaborar con los interesados, resolver problemas y tomar decisiones de manera eficaz.
- Las capacidades para desarrollar y gestionar el alcance, los cronogramas, presupuestos, recursos, riesgos, planes, presentaciones e informes.
- Otros atributos requeridos para dirigir con éxito el proyecto, como personalidad, actitud, ética y liderazgo (Project Management Institute, 2017, p.552).

Es así, como aduce el Project Management Institute (2017), las habilidades interpersonales y de equipo que pueden utilizarse en el proceso de dirección del equipo, incluyen, entre otras:

**Gestión de conflictos.** Los conflictos resultan inevitables en el entorno de un proyecto. Las fuentes de conflicto incluyen la escasez de recursos, las prioridades de la programación y los estilos personales de trabajo. Las reglas básicas del equipo, las normas del grupo y las prácticas sólidas de dirección de proyectos, tales como la planificación de las comunicaciones y la definición de roles, reducen la cantidad de conflictos.

La gestión exitosa de conflictos se traduce en una mayor productividad y en relaciones de trabajo positivas. Cuando se gestionan adecuadamente, las diferencias de opinión pueden conducir a una mayor creatividad y una mejor toma de decisiones. Si las diferencias se convierten en un factor negativo, los miembros del equipo del proyecto son los responsables iniciales de resolverlas. Si el conflicto se intensifica, el director del proyecto debería ayudar a facilitar una resolución satisfactoria. El conflicto debería abordarse cuanto antes y generalmente en privado, mediante un enfoque directo y constructivo. Si el conflicto disruptivo continúa, se puede recurrir a procedimientos formales, incluyendo acciones disciplinarias.

A menudo, el éxito de los directores de proyecto en la dirección de sus equipos depende de su capacidad para resolver conflictos. Diferentes directores de proyecto pueden utilizar diferentes métodos de resolución de conflictos. Los factores que influyen en los métodos de resolución de conflictos, incluyen:

- La importancia y la intensidad del conflicto.
- La premura que exista para la resolución del conflicto.
- El poder relativo de las personas involucradas en el conflicto.
- La importancia de mantener una buena relación.
- La motivación para resolver el conflicto en el largo o en el corto plazo.

**Toma de decisiones.** La toma de decisiones, en este contexto, implica la capacidad de negociar e influir en la organización. Algunas pautas para la toma de decisiones, incluyen:

- Enfocarse en los objetivos perseguidos.
- Seguir un proceso de toma de decisiones.
- Estudiar los factores ambientales.
- Analizar la información disponible.
- Fomentar la creatividad del equipo.
- Tener en cuenta el riesgo.

**Inteligencia emocional.** La inteligencia emocional es la capacidad para identificar, evaluar y manejar las emociones personales y las de otras personas, así como las emociones colectivas de grupos de personas. El equipo puede utilizar la inteligencia emocional para reducir la tensión y aumentar la cooperación mediante la identificación, la evaluación y el control de los sentimientos de los miembros del equipo del proyecto, anticipando sus acciones, reconociendo sus inquietudes y haciendo un seguimiento de sus problemas.

Influencia. Dado que en un entorno matricial los directores de proyecto a menudo tienen poca o ninguna autoridad directa sobre los miembros del equipo, su capacidad para influir oportunamente en los interesados resulta vital para el éxito del proyecto. Las habilidades clave para la influencia incluyen:

- Capacidad de persuasión.
- Articulación clara de puntos y posiciones.
- Altos niveles de habilidades de escucha, activa y eficaz.
- Ser consciente de y tener en cuenta las diversas perspectivas en cualquier situación.
- Recopilar información relevante para abordar los problemas y lograr acuerdos, mientras se mantiene la confianza mutua.

**Liderazgo.** Los proyectos exitosos requieren líderes con fuertes habilidades de liderazgo. El liderazgo es la capacidad de encabezar un equipo e inspirarlos a hacer

bien su trabajo. Abarca una amplia gama de destrezas, habilidades y acciones. El liderazgo es importante en todas las fases del ciclo de vida del proyecto. Es especialmente importante comunicar la visión e inspirar al equipo del proyecto a fin de lograr un alto desempeño (Project Management Institute, 2017, p.p.348-350).

#### **4.14. CUALIDADES Y HABILIDADES REQUERIDAS PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS**

De acuerdo con investigaciones recientes, el Project Management Institute, (2017) sugiere que las cualidades y habilidades de un líder y sus seguidores en la gestión de proyectos, incluyen, entre otras:

- Ser un visionario, es decir, ayudar a describir los productos, metas y objetivos del proyecto; capaz de soñar y traducir esos sueños para otros.
- Ser optimista y positivo.
- Ser colaborativo.
- Manejar relaciones y conflictos mediante:
  - Generación de confianza.
  - Satisfacción de las preocupaciones.
  - Búsqueda del consenso.
  - Equilibrio de metas conflictivas y contrapuestas.
  - Aplicación de habilidades de persuasión, negociación, compromiso y resolución de conflictos.
  - Desarrollar y promover las redes personales y profesionales.
  - Adoptar una visión a largo plazo de que las relaciones son tan importantes como el proyecto.
  - Desarrollar y aplicar de manera continua la perspicacia política.
- Comunicar mediante:
  - Dedicación de tiempo suficiente a la comunicación (las investigaciones muestran que los mejores directores de proyecto dedican aproximadamente 90% de su tiempo en un proyecto a la comunicación).
  - Gestión de las expectativas.
  - Aceptación de la retroalimentación con gentileza.
  - Aporte constructivo de retroalimentación.
  - Preguntar y escuchar.
- Ser respetuoso (ayudando a otros a conservar su autonomía), cortés, amigable, bondadoso, honesto, confiable, leal y ético.

- Mostrar integridad y ser culturalmente sensible, valiente, capaz de resolver problemas y decidido.
- Dar crédito a otros cuando lo merecen.
- Ser un aprendiz durante toda la vida, orientado a la acción y los resultados.
- Centrarse en las cosas importantes, como, por ejemplo:
  - Priorizar continuamente el trabajo, revisando y ajustando según sea necesario.
  - Encontrar y utilizar un método para establecer prioridades que se adapte a ellas y al proyecto.
  - Diferenciar las prioridades estratégicas de alto nivel, especialmente aquellas relacionadas con los factores críticos del éxito del proyecto.
  - Mantener vigilancia de las restricciones principales del proyecto.
  - Permanecer flexible frente a prioridades tácticas.
  - Ser capaz de escudriñar grandes cantidades de información para obtener la información más importante.
- Tener una visión holística y sistémica del proyecto, tomando en cuenta factores internos y externos por igual.
- Ser capaz de aplicar el pensamiento crítico (p.ej., aplicación de métodos analíticos para adoptar decisiones) e identificarse a sí mismo como un agente de cambio.
- Ser capaz de formar equipos eficaces, estar orientado al servicio, y de divertirse y compartir el humor eficazmente con los miembros del equipo. (p.p.61-62).

## 5. METODOLOGÍA

El estudio planteado se fundamentó en una metodología de modalidad cualitativa y de alcance transversal, donde se identificaron las preferencias y la efectividad en los estilos de liderazgo e intervención en el conflicto en los equipos adhocráticos (proyectos) de los miembros de la GASPeI de EPM. Es importante tener en cuenta que no se incluyó la contrastación de hipótesis ni análisis cuantitativos de resultados, en virtud de no contar con una muestra estadísticamente representativa.

La condición de transversalidad del estudio se establece por el hecho de que se tomaron datos en un solo momento, sin hacer seguimiento de la evolución en el tiempo de los elementos analizados. Por su parte, la investigación es de tipo cualitativo, ya que se buscó captar el significado de los procesos, comportamientos y actos, más que describir los hechos sociales, es decir, con la metodología empleada se busca la captación y reconstrucción de significado (Ruiz, 2012).

La información primaria para el presente estudio se obtuvo de los equipos de proyectos de la GASPeI de EPM, siguiendo la forma más recurrente de conformación de dichos equipos adhocráticos, conformados por profesionales físicos, bióticos y sociales. En el momento de selección de la muestra, la dependencia en mención contaba con 70 funcionarios adscritos.

Se seleccionaron 12 participantes, a partir de los criterios de resultados de la última evaluación de desempeño realizada por la organización y criterios de preferencias de los líderes de la dependencia en mención. Los participantes de la investigación correspondieron a seis (6) miembros con los mejores resultados obtenidos a partir del instrumento de valoración y (6) miembros con mayores oportunidades de desarrollo.

Para este propósito se seleccionaron instrumentos definidos en la literatura, de uso libre y avalados académicamente, los cuales permitieron el análisis de los estilos y efectividad del liderazgo e intervención en el conflicto.

Respecto a la habilidad de liderazgo se empleó el Modelo de Hersey y Blanchard “Cuestionario de Liderazgo Situacional”. Para la evaluación de los estilos de manejo de conflictos se implementó el Modelo de Thomas y Kilmann “Cuestionario sobre manejo del conflicto”. Ambas pruebas fueron aplicadas a la totalidad de los individuos seleccionados.

Ambos cuestionarios fueron entregados impresos a cada participante de la prueba, quienes contaron con 30 minutos para su diligenciamiento. Cada persona recibió las instrucciones pertinentes y la contextualización de las preguntas, advirtiéndole que sus respuestas

tendrían un tratamiento de carácter confidencial. Cada participante aceptó firmar el consentimiento informado (modelo que se anexa).

Es de fundamental importancia aclarar que, aunque el estudio es de tipo cualitativo, se hizo el ejercicio de determinar el promedio obtenido en los resultados, con el fin de obtener un resumen de las tendencias al interior del grupo mismo, sin querer significar que dichos valores tengan una validez estadística.

El procesamiento de datos partió con la digitalización de los resultados obtenidos de las pruebas desarrolladas por cada participante, empleando el software MS Excel; posteriormente, se construyeron tablas y gráficos para obtener tendencias representativas de las variables objeto de análisis, con la finalidad de identificar relaciones y respuestas a la pregunta de investigación planteada.

Finalmente, se realizaron comparaciones de los resultados obtenidos de las pruebas aplicadas, enfocadas en la identificación de similitudes y diferencias de las preferencias de liderazgo e intervención en el conflicto, considerando como criterios de análisis las habilidades de negociación, resolución de problemas y habilidades interpersonales propuestas por el Project Management Institute (2017) como habilidades de liderazgo para la dirección de proyectos. Dichas comparaciones, permitieron realizar la valoración de las preferencias y efectividad en los estilos de liderazgo e intervención en el conflicto en los miembros de los equipos de proyectos estudiados.

## 6. DESARROLLO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 6.1. RESULTADOS CONSOLIDADOS DE LAS PREFERENCIAS Y EFECTIVIDAD EN EL LIDERAZGO E INTERVENCIÓN EN EL CONFLICTO

Tal como se expuso en la metodología, para analizar las preferencias de liderazgo de los miembros de los equipos de proyectos que conformaron la muestra de estudio de la presente investigación, se empleó el Modelo de Hersey y Blanchard “Cuestionario de Liderazgo Situacional” y para la evaluación de los estilos de manejo de conflictos se implementó el Modelo de Thomas y Kilmann “Cuestionario sobre manejo del conflicto”.

A continuación, se exponen los resultados más significativos obtenidos a partir de las pruebas en mención. Posteriormente, se presenta una caracterización individual con los rasgos predominantes de cada participante y finalmente, a partir del análisis puntual y en conjunto de las similitudes y diferencias identificadas en la muestra objeto de estudio, se plantean los puntos de atención prioritarios y las oportunidades de mejora.

**Tabla 6.** Resultados consolidados de la prueba de comportamiento y preferencias en la conducción de equipos de la muestra analizada

CÓDIGO PARTICIPANTE	RESULTADOS PRUEBA COMPORTAMIENTO					RESULTADOS PREFERENCIAS CONDUCCIÓN DE EQUIPOS				EFECTIVIDAD
	Competencia	Cooperación	Compromiso	Evasión	Adaptación	Estilo E1	Estilo E2	Estilo E3	Estilo E4	
Participante 1	9	6	10	4	1	0	9	3	0	+9
Participante 2	0	6	10	5	9	1	7	2	2	+5
Participante 3	5	6	11	3	5	2	5	3	2	+5
Participante 4	2	5	11	6	6	3	5	4	0	+6
Participante 5	8	3	7	7	5	2	6	4	0	-2
Participante 6	3	7	9	9	2	1	7	4	0	+4
Participante 7	7	4	9	9	1	5	5	2	0	-6
Participante 8	4	6	8	7	5	0	7	5	0	+4
Participante 9	3	7	12	1	7	3	4	5	1	+9
Participante 10	4	5	11	4	6	0	7	5	0	+14
Participante 11	3	7	9	7	4	1	6	4	1	+7
Participante 12	5	5	8	7	5	2	7	3	0	+4
<b>Valores Promedio</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>+5</b>

Fuente: Elaboración del autor

Es importante tener en cuenta que, aunque el estudio es de tipo cualitativo, se hizo el ejercicio de determinar el promedio obtenido en los resultados, con el fin de establecer un resumen de las tendencias al interior del grupo mismo, sin querer significar que dichos valores tengan una validez estadística.

a) **Participante 1**

**Tabla 7.** Resultados Participante 1 en el cuestionario de intervención en el conflicto

1				A	●
2		B	●		
3	●				B
4			●		B
5		●		B	
6	B			●	
7			●	A	
8	●	B			
9	●			A	
10	●		B		
11		●			B
12			●	A	
13	●		A		
14	B	●			
15				●	A
16	●				A
17	●			B	
18			●		A
19		●		B	
20		A	●		
21		●			A
22	B		●		
23		A		●	
24			●		A
25	●				B
26		B	●		
27				●	B
28	●	B			
29			●	B	
30		●			A
<b>Total</b>	9	6	10	4	1
<b>Variable</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>COOPERACIÓN</b>	<b>COMPROMISO</b>	<b>EVASIÓN</b>	<b>ADAPTACIÓN</b>
<b>Valoración</b>	Alto	Bajo	Alto	Muy cercano a bajo	Bajo

Fuente: Elaboración del autor adaptado de (Thomas y Kilmann, s.f. p.p.1-4)

A partir del análisis general de la prueba de descripción de comportamiento en situación de conflicto, se identifica un puntaje en evasión de 4 (muy cercano a bajo), lo que presume que este participante no elude las situaciones conflictivas, por el contrario, se siente cómodo en situaciones de pugna, lo que hace que tenga cierta propensión a buscar o generar situaciones de controversia. Una vez en la disputa, entra de manera fuerte y determinada.

En adaptación se obtiene una puntuación de 1 (baja) y en cooperación 6 (baja), lo que indica que no hace concesiones y en principio no cede a negociación con otros, además no da posibilidad a que el otro participe en un diálogo colaborativo. Respecto al compromiso, esta variable puntúa en 10 (alto), lo que expone que en las situaciones en que no puede someter a su oponente o adversario hará lo posible por buscar o encontrar una solución intermedia partiendo la diferencia. La variable de competencia tiene un valor de 9 (alta) indicador de un comportamiento de querer siempre ganar.

**Tabla 8.** Resultados Participante 1 en el cuestionario de liderazgo situacional

SITUACIONES	PREFERENCIA DE ESTILO			
	A	B	C	D
1	●			
2		●		
3			●	
4				●
5	●			
6		●		
7			●	
8				●
9	●			
10				●
11		●		
12			●	
<b>ESTILO</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>
<b>TOTAL</b>	0	9	3	0

Fuente: Elaboración del autor adaptado de (Hersey y Blanchard, s.f. p.p.1-4)

Respecto al resultado de la prueba de preferencia de estilos de conducción de equipos, se identifica para el participante 1, una marcada tendencia de dirección E2 (estilo persuasivo) orientado a la relación interpersonal y consideración por las personas, con un fuerte componente de disposición a la tarea y a la punición, apoyado en ocasiones en el estilo E3 (estilo participativo), con mínima preferencia al estilo directivo (E1) y estilo delegativo (E4).

En la escala de efectividad, se identifica en un rango que oscila entre 18 y -18 puntos, una puntuación de 9, correspondiente a una efectividad de liderazgo situacional entre parcialmente efectiva y efectiva, lo cual refleja que, aunque tiene una marcada preferencia por el estilo E2, puede adaptarlo, dependiendo del nivel de madurez que perciba en el grupo.

**b) Participante 2**

**Tabla 9.** Resultados Participante 2 en el cuestionario de intervención en el conflicto

1				A	●
2		B	●		
3	A				●
4			●		B
5		A		●	
6	B			●	
7			B	●	
8	A	●			
9	B			●	
10	A		●		
11		A			●
12			●	A	
13	B		●		
14	B	●			
15				B	●
16	B				●
17	A			●	
18			●		A
19		●		B	
20		●	B		
21		B			●
22	B		●		
23		●		B	
24			●		A
25	A				●
26		B	●		
27				A	●
28	A	●			
29			●	B	
30		B			●
<b>Total</b>	0	6	10	5	9
<b>Variable</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>COOPERACIÓN</b>	<b>COMPROMISO</b>	<b>EVASIÓN</b>	<b>ADAPTACIÓN</b>
<b>Valoración</b>	Bajo	Bajo	Alto	Medio	Alto

Fuente: Elaboración del autor adaptado de (Thomas y Kilmann, s.f. p.p.1-4)

De la prueba de descripción de comportamiento en situación de conflicto, se tiene para el participante 2 un puntaje en evasión de 5 (medio), lo que implica que, en situaciones de conflicto no muestra una marcada propensión a entrar en situaciones de pugna, pero tampoco a evitarlas de manera significativa. Su puntaje en competencia es de cero (bajo), lo

que significa que no utiliza la rivalidad ni la fuerza para intentar someter al oponente, además, su puntuación de 6, (baja) en cooperación, hace presumir que su manera de entrada en el conflicto es suave, lo cual no permite generar participación para alcanzar situaciones de gana - gana. Más bien en situaciones de controversia, termina haciendo concesiones rápidamente, para al final intentar buscar soluciones orientadas a una solución intermedia de negociación, lo cual se refleja en la puntuación obtenida de 10 en la variable compromiso (alta) y su puntuación de 9 (alta) en adaptación.

**Tabla 10.** Resultados Participante 2 en el cuestionario de liderazgo situacional

SITUACIONES	PREFERENCIA DE ESTILO				
	1	A	●	B	D
	2	D	A	●	B
	3	C	●	D	B
	4	B	●	A	C
	5	C	●	D	A
	6	B	D	●	C
	7	A	●	B	D
	8	●	B	D	A
	9	C	●	D	A
	10	B	●	A	C
	11	A	C	B	●
	12	C	A	D	●
<b>ESTILO</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	
<b>TOTAL</b>	1	7	2	2	

Fuente: Elaboración del autor adaptado de (Hersey y Blanchard, s.f. p.p.1-4)

A partir de los resultados de la prueba de preferencia de estilos de conducción de equipos, se puede inferir que el participante 2 presenta una marcada tendencia a conducir grupos orientada a la relación interpersonal y consideración por las personas con un fuerte componente de orientación a la tarea y a la punición, es decir, un estilo E2 (persuasivo), con preferencia baja en el estilo E1 (directivo) y apoyándose en ocasiones, tanto para el estilo E3 (participativo) como para el estilo E4 (delegativo).

Respecto a la efectividad, se identifica en una escala que oscila entre 18 y -18 puntos, una puntuación de 5, correspondiente a una efectividad de liderazgo situacional entre neutro y parcialmente efectiva, lo cual refleja que, aunque tiene una marcada preferencia por el estilo E2, de forma esporádica puede adaptar su estilo de conducción de equipos de trabajo,

si eventualmente reconoce los cambios, dependiendo del nivel de madurez que percibe en el grupo.

**c) Participante 3**

**Tabla 11.** Resultados Participante 3 en el cuestionario de intervención en el conflicto

1				A	●
2		B	●		
3	A				●
4			●		B
5		●		B	
6	B			●	
7			B	●	
8	●	B			
9	●			A	
10	A		●		
11		●			B
12			●	A	
13	B		●		
14	B	●			
15				B	●
16	●				A
17	●			B	
18			●		A
19		●		B	
20		A	●		
21		B			●
22	B		●		
23		●		B	
24			●		A
25	●				B
26		B	●		
27				●	B
28	A	●			
29			●	B	
30		B			●
<b>Total</b>	5	6	11	3	5
<b>Variable</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>COOPERACIÓN</b>	<b>COMPROMISO</b>	<b>EVASIÓN</b>	<b>ADAPTACIÓN</b>
<b>Valoración</b>	Medio	Bajo	Alto	Bajo	Medio

Fuente: Elaboración del autor adaptado de (Thomas y Kilmann, s.f. p.p.1-4)

Para el participante 3, se obtuvo en la prueba de descripción de comportamiento en situación de conflicto un puntaje en evasión de 3 (bajo), lo que implica que no elude las situaciones conflictivas, se siente cómodo en situaciones de pugna, lo que hace que tenga cierta propensión a buscar o generar situaciones de controversia. Su puntaje en competencia es de 5 (medio), lo que significa que, según su posición de comodidad en la controversia y sus recursos de poder, podría utilizar la fuerza para intentar someter al adversario o para no hacer uso de ella según su conveniencia. Ahora bien, su puntuación de 6, (baja) en cooperación, hace presumir que el participante toma decisiones solo y no da entrada a otros para encontrar situaciones de gana - gana. Por el puntaje de 5, (medio) en adaptación, se percibe que el participante tiene predisposición a hacer o dejar de hacer concesiones según su posición de comodidad en la situación de conflicto y sus relaciones de poder. Más bien, en situaciones de controversia termina haciendo concesiones rápidamente, para al final intentar buscar soluciones de compromiso, variable que puntúa en 11 (alto), orientadas a una solución intermedia de negociación.

**Tabla 12.** Resultados Participante 3 en el cuestionario de liderazgo situacional

		PREFERENCIA DE ESTILO			
		A	B	C	D
SITUACIONES	1	A	●	B	D
	2	D	A	●	B
	3	C	A	●	B
	4	B	●	A	C
	5	C	●	D	A
	6	B	D	●	C
	7	A	●	B	D
	8	●	B	D	A
	9	●	B	D	A
	10	B	●	A	C
	11	A	C	B	●
	12	C	A	D	●
ESTILO	E1	E2	E3	E4	
TOTAL	2	5	3	2	

Fuente: Elaboración del autor adaptado de (Hersey y Blanchard, s.f. p.p.1-4)

De los resultados obtenidos de la prueba de preferencia de estilos de conducción de equipos, se identifica que el participante 3 tiene una moderada tendencia a conducir grupos orientada al estilo E2, (persuasivo), enfocado a la relación interpersonal y consideración por las personas con un fuerte componente de orientación a la tarea y a la punición, con un estilo de apoyo E3 (participativo).

Respecto a la efectividad, se identifica, en una escala que oscila entre 18 y -18 puntos, una puntuación de 5, correspondiente a una efectividad de liderazgo situacional entre neutro y parcialmente efectiva, lo cual refleja que, aunque tiene una preferencia de estilo E2, de forma esporádica puede adaptar su estilo, si eventualmente reconoce los cambios dependiendo del nivel de madurez que perciba en el equipo de trabajo.

**d) Participante 4**

**Tabla 13.** Resultados Participante 4 en el cuestionario de intervención en el conflicto

1				A	●
2		B	●		
3	A				●
4			●		B
5		A		●	
6	B			●	
7			B	●	
8	A	●			
9	●			A	
10	A		●		
11		A			●
12			●	A	
13	B		●		
14	●	A			
15				●	A
16	B				●
17	A			●	
18			●		A
19		●		B	
20		A	●		
21		B			●
22	B		●		
23		●		B	
24			●		A
25	A				●
26		B	●		
27				●	B
28	A	●			
29			●	B	
30		●			A
<b>Total</b>	2	5	11	6	6
<b>Variable</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>COOPERACIÓN</b>	<b>COMPROMISO</b>	<b>EVASIÓN</b>	<b>ADAPTACIÓN</b>
<b>Valoración</b>	Bajo	Bajo	Alto	Muy cercano a alto	Muy cercano a alto

Fuente: Elaboración del autor adaptado de (Thomas y Kilmann, s.f. p.p.1-4)

De la prueba de descripción de comportamiento en situación de conflicto, se tiene, para el participante 4, un puntaje en evasión de 6 (muy cercano a alto), lo que implica que, en situaciones de conflicto, no muestra una marcada propensión a entrar en situaciones de pugna, pero tampoco a evitarlas de manera significativa. Su puntaje en competencia es de 2 (bajo), lo que significa que no utiliza la rivalidad ni la fuerza para intentar someter al oponente. Su puntuación de 5 (baja), en cooperación, hace presumir que su manera de entrada en el conflicto es suave, no permitiendo generar participación para alcanzar situaciones de gana - gana. Más bien en situaciones de controversia termina haciendo concesiones rápidamente, cediendo en la negociación, lo cual se refleja en la puntuación obtenida de 11 en la variable compromiso (alta) y su puntuación de 6 (muy cercano a alto) en adaptación.

**Tabla 14.** Resultados Participante 4 en el cuestionario de liderazgo situacional

		PREFERENCIA DE ESTILO			
		A	B	C	D
SITUACIONES	1	A	●	B	D
	2	D	A	●	B
	3	C	●	D	B
	4	B	D	●	C
	5	C	B	●	A
	6	B	●	A	C
	7	A	●	B	D
	8	●	B	D	A
	9	●	B	D	A
	10	B	●	A	C
	11	A	C	●	D
	12	●	A	D	B
ESTILO	E1	E2	E3	E4	
TOTAL	3	5	4	0	

Fuente: Elaboración del autor adaptado de (Hersey y Blanchard, s.f. p.p.1-4)

A partir de los resultados de la prueba de preferencia de estilos de conducción de equipos, se puede inferir que el participante 4 presenta una tendencia a conducir grupos orientada a la relación interpersonal y consideración por las personas con un fuerte componente de orientación a la tarea y a la punición, es decir, un estilo E2 (persuasivo), apoyándose en ocasiones, tanto para el estilo E3 (participativo), como para el estilo E1 (directivo).

Respecto a la efectividad, se identifica en una escala que oscila entre 18 y -18 puntos, una puntuación de 6, correspondiente a una efectividad de liderazgo situacional parcialmente efectiva, lo cual refleja que, aunque tiene preferencia por el estilo E2, de forma esporádica

puede adaptar su estilo de conducción de equipos de trabajo, si eventualmente reconoce los cambios, dependiendo del nivel de madurez que percibe en el grupo.

**e) Participante 5**

**Tabla 15.** Resultados Participante 5 en el cuestionario de intervención en el conflicto

1				A	●
2		B	●		
3	●				B
4			●		B
5		A		●	
6	B			●	
7			B	●	
8	●	B			
9	●			A	
10	●		B		
11		A			●
12			B	●	
13	B		●		
14	●	A			
15				●	A
16	B				●
17	●			B	
18			B		●
19		A		●	
20		●	B		
21		●			A
22	B		●		
23		●		B	
24			●		A
25	●				B
26		B	●		
27				●	B
28	●	B			
29			●	B	
30		B			●
<b>Total</b>	8	3	7	7	5
<b>Variable</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>COOPERACIÓN</b>	<b>COMPROMISO</b>	<b>EVASIÓN</b>	<b>ADAPTACIÓN</b>
<b>Valoración</b>	Alto	Bajo	Muy cercano a alto	Alto	Medio

Fuente: Elaboración del autor adaptado de (Thomas y Kilmann, s.f. p.p.1-4)

A partir de los resultados del análisis general de la prueba de descripción de comportamiento en situación de conflicto, se identifica para el participante 5, un puntaje en evasión de 7 (alto), lo que implica que en situaciones de conflicto no muestra una marcada propensión a entrar en situaciones de pugna. Una vez en la disputa entra de manera poco asertiva. Por el puntaje de 5, (medio) en adaptación, tendrá predisposición a hacer o dejar de hacer concesiones según su posición de comodidad en la situación de conflicto y sus relaciones de poder. Más bien en situaciones de controversia termina haciendo concesiones rápidamente, para al final intentar buscar soluciones orientadas a una solución intermedia de negociación. Ahora bien, su puntuación de 3, (baja) en cooperación, hace presumir que toma decisiones solo y no da entrada a otros para encontrar situaciones de gana – gana, lo que no favorece un diálogo colaborativo. Respecto al compromiso, esta variable puntúa en 7 (muy cercano a alto), lo que expone cierta timidez en escenarios de negociación y no explora la posibilidad de hacer concesiones. La variable de competencia tiene un valor de 8 (alta) indicador de un comportamiento de siempre querer ganar.

**Tabla 16.** Resultados Participante 5 en el cuestionario de liderazgo situacional

SITUACIONES	PREFERENCIA DE ESTILO			
	A	B	C	D
1	●			
2		●		
3			●	
4	●			
5			●	
6		●		
7			●	
8	●			
9			●	
10	●			
11			●	
12		●		
<b>ESTILO</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>
<b>TOTAL</b>	2	6	4	0

Fuente: Elaboración del autor adaptado de (Hersey y Blanchard, s.f. p.p.1-4)

Respecto al resultado de la prueba de preferencia de estilos de conducción de equipos, se identifica una tendencia de dirección E2 (estilo persuasivo), orientado a la relación interpersonal y consideración por las personas, con un fuerte componente de disposición a la tarea y a la punición, apoyado en ocasiones en el estilo E3 (estilo participativo), con mínima preferencia al estilo directivo (E1) y estilo delegativo (E4).

Respecto a la efectividad, se identifica en una escala que oscila entre 18 y -18 puntos, una puntuación de -2, correspondiente a una efectividad de liderazgo situacional entre neutro y parcialmente inefectivo, lo cual refleja que este participante no identifica fácilmente el nivel de madurez de sus equipos de trabajo, o bien para adaptar su estilo a los cambios, o implementar ambas acciones en simultáneo.

**f) Participante 6**

**Tabla 17.** Resultados Participante 6 en el cuestionario de intervención en el conflicto

1				●	B
2		B	●		
3	●				B
4			●		B
5		A		●	
6	B			●	
7			B	●	
8	A	●			
9	B			●	
10	A		●		
11		●			B
12			B	●	
13	B		●		
14	●	A			
15				●	A
16	B				●
17	A			●	
18			●		A
19		●		B	
20		●	B		
21		B			●
22	B		●		
23		●		B	
24			●		A
25	●				B
26		B	●		
27				●	B
28	A	●			
29			●	B	
30		●			A
<b>Total</b>	3	7	9	9	2
<b>Variable</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>COOPERACIÓN</b>	<b>COMPROMISO</b>	<b>EVASIÓN</b>	<b>ADAPTACIÓN</b>
<b>Valoración</b>	Bajo	Medio	Alto	Alto	Bajo

Fuente: Elaboración del autor adaptado de (Thomas y Kilmann, s.f. p.p.1-4)

Para el participante 6, a partir de los resultados del análisis general de la prueba de descripción de comportamiento en situación de conflicto, se identifica un puntaje en evasión de 9 (alto), lo que implica que en situaciones de conflicto no muestra una marcada propensión a entrar en situaciones de pugna. Una vez en la disputa entra de manera poco asertiva. Por su parte, en adaptación puntúa en 2 (baja), con lo cual se presume que dicho participante no hace concesiones y en principio no cede a la negociación con otros, además no da posibilidad a que el otro participe en un diálogo colaborativo. Su puntaje en competencia de 3 (bajo), expone que no utiliza la rivalidad ni la fuerza para intentar someter al oponente y su puntuación de 7, (medio) en cooperación, hace presumir que su manera de entrada en el conflicto es suave, lo cual no permite generar participación para alcanzar situaciones de gana - gana. Más bien en situaciones de controversia termina haciendo concesiones rápidamente, para al final intentar buscar soluciones orientadas a una solución intermedia de negociación, ya que su puntuación en compromiso es de 9 (alta).

**Tabla 18.** Resultados Participante 6 en el cuestionario de liderazgo situacional

SITUACIONES	PREFERENCIA DE ESTILO				
	1	A	●	B	D
	2	D	●	C	B
	3	C	●	D	B
	4	B	D	●	C
	5	C	B	●	A
	6	B	D	●	C
	7	A	●	B	D
	8	C	●	D	A
	9	C	●	D	A
	10	B	●	A	C
	11	A	C	●	D
	12	●	A	D	B
<b>ESTILO</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	
<b>TOTAL</b>	1	7	4	0	

Fuente: Elaboración del autor adaptado de (Hersey y Blanchard, s.f. p.p.1-4)

A partir de los resultados de la prueba de preferencia de estilos de conducción de equipos, se puede inferir que el participante 6 presenta una marcada tendencia a conducir grupos, orientada a la relación interpersonal y consideración por las personas, con un fuerte componente de orientación a la tarea y a la punición, es decir, un estilo E2 (persuasivo), apoyándose en ocasiones, en el estilo E3 (participativo).

Respecto a la efectividad, se identifica en una escala que oscila entre 18 y -18 puntos, una puntuación de 4, correspondiente a una efectividad de liderazgo situacional entre neutro y parcialmente efectiva, lo cual refleja que, aunque tiene preferencia por el estilo E2, de forma esporádica puede adaptar su estilo de conducción de equipos de trabajo, si eventualmente reconoce los cambios, dependiendo del nivel de madurez que percibe en el grupo de trabajo.

**g) Participante 7**

**Tabla 19.** Resultados Participante 7 en el cuestionario de intervención en el conflicto

1				●	B
2		B	●		
3	●				B
4			●		B
5		A		●	
6	B			●	
7			B	●	
8	●	B			
9	B			●	
10	●		B		
11		●			B
12			●	A	
13	●		A		
14	B	●			
15				●	A
16	B				●
17	●			B	
18			●		A
19		A		●	
20		A	●		
21		●			A
22	B		●		
23		A		●	
24			●		A
25	●				B
26		B	●		
27				●	B
28	●	B			
29			●	B	
30		●			A
<b>Total</b>	7	4	9	9	1
<b>Variable</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>COOPERACIÓN</b>	<b>COMPROMISO</b>	<b>EVASIÓN</b>	<b>ADAPTACIÓN</b>
<b>Valoración</b>	Muy cercano a alto	Bajo	Alto	Alto	Bajo

Fuente: Elaboración del autor adaptado de (Thomas y Kilmann, s.f. p.p.1-4)

Para el participante 7, a partir del análisis general de la prueba de descripción de comportamiento en situación de conflicto, se identifica un puntaje en evasión de 9 (alto), lo que implica que en situaciones de conflicto no muestra una marcada propensión a entrar en situaciones de pugna. Una vez en la disputa entra de manera poco asertiva. En adaptación se obtiene una puntuación de 1 (baja) y en cooperación 4 (baja), lo que indica que no hace concesiones y en principio no cede a negociación con otros, además no da posibilidad a que el otro participe en un diálogo colaborativo. Respecto al compromiso, esta variable puntúa en 9 (alto), lo que expone que en las situaciones en que no puede someter a su oponente o adversario, hará lo posible por buscar o encontrar una solución intermedia, partiendo la diferencia. La variable de competencia tiene un valor de 7 (cercano a alto) indicador de un comportamiento generalizado de siempre querer ganar.

**Tabla 20.** Resultados Participante 7 en el cuestionario de liderazgo situacional

SITUACIONES	PREFERENCIA DE ESTILO				
	1	A	●	B	D
	2	●	A	C	B
	3	C	●	D	B
	4	B	D	●	C
	5	C	●	D	A
	6	B	D	●	C
	7	A	●	B	D
	8	●	B	D	A
	9	C	●	D	A
	10	●	D	A	C
	11	●	C	B	D
	12	●	A	D	B
<b>ESTILO</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	
<b>TOTAL</b>	5	5	2	0	

Fuente: Elaboración del autor adaptado de (Hersey y Blanchard, s.f. p.p.1-4)

A partir de los resultados de la prueba de preferencia de estilos de conducción de equipos, se puede inferir que el participante 7 presenta una marcada tendencia a conducir grupos orientada a la tarea y a la punición y en ocasiones permitiendo la relación interpersonal y consideración por las personas, es decir, un estilo E1 (directivo) y E2 (persuasivo), apoyándose cuando lo considera conveniente, en el estilo E3 (participativo).

Respecto a la efectividad, se identifica en una escala que oscila entre 18 y -18 puntos, una puntuación de -6, correspondiente a una efectividad de liderazgo situacional parcialmente

inefectiva, lo cual refleja que este participante no identifica fácilmente el nivel de madurez de sus equipos de trabajo, además su perfil expone que no presenta una buena disposición a implementar cambios en su estilo de trabajo.

### h) Participante 8

**Tabla 21.** Resultados Participante 8 en el cuestionario de intervención en el conflicto

1				A	●
2		B	●		
3	●				B
4			A		●
5		A		●	
6	B			●	
7			●	A	
8	A	●			
9	●			A	
10	A		●		
11		●			B
12			B	●	
13	B		●		
14	B	●			
15				●	A
16	●				A
17	A			●	
18			B		●
19		●		B	
20		A	●		
21		B			●
22	B		●		
23		A		●	
24			B		●
25	●				B
26		B	●		
27				●	B
28	A	●			
29			●	B	
30		●			A
<b>Total</b>	4	6	8	7	5
<b>Variable</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>COOPERACIÓN</b>	<b>COMPROMISO</b>	<b>EVASIÓN</b>	<b>ADAPTACIÓN</b>
<b>Valoración</b>	Bajo	Bajo	Alto	Alto	Medio

Fuente: Elaboración del autor adaptado de (Thomas y Kilmann, s.f. p.p.1-4)

De la prueba de descripción de comportamiento en situación de conflicto, se tiene para el participante 8 un puntaje en evasión de 7 (alto), lo que implica que, en situaciones de conflicto, no muestra una marcada propensión a entrar en situaciones de pugna o controversia. Una vez en la disputa, entra de manera poco asertiva. Su puntaje en competencia es de 4 (bajo), lo que significa que no utiliza la rivalidad ni la fuerza para intentar someter al oponente, además, su puntuación de 6, (baja) en cooperación, hace presumir que su manera de entrada en el conflicto es suave, lo cual no permite generar participación al oponente, de manera que sea posible situaciones de gana – gana, ni de hacer que los demás se comprometan en las decisiones que se acojan. Más bien en situaciones de controversia se hacen concesiones cuando se considere necesario, lo cual se refleja en la puntuación obtenida de 8 en la variable compromiso (alta) y su puntuación de 5 (media) en adaptación.

**Tabla 22.** Resultados Participante 8 en el cuestionario de liderazgo situacional

SITUACIONES	PREFERENCIA DE ESTILO				
	1	A	●	B	D
	2	D	A	●	B
	3	C	A	●	B
	4	B	●	A	C
	5	C	B	●	A
	6	B	D	●	C
	7	A	●	B	D
	8	C	●	D	A
	9	C	●	D	A
	10	B	●	A	C
	11	A	C	●	D
	12	C	●	D	B
<b>ESTILO</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	
<b>TOTAL</b>	0	7	5	0	

Fuente: Elaboración del autor adaptado de (Hersey y Blanchard, s.f. p.p.1-4)

Respecto al resultado de la prueba de preferencia de estilos de conducción de equipos, se identifica una tendencia de dirección E2 (estilo persuasivo), orientado a la relación interpersonal y consideración por las personas, con un fuerte componente de disposición a la tarea y a la punición, apoyado en ocasiones en el estilo E3 (estilo participativo), con mínima preferencia al estilo directivo (E1) y estilo delegativo (E4).

En la escala de efectividad, se identifica, en un rango que oscila entre 18 y -18 puntos, una puntuación de 4, correspondiente a una efectividad de liderazgo situacional entre neutro y

parcialmente efectiva, lo cual refleja que, aunque tiene preferencia por el estilo E2, de forma esporádica puede adaptar su estilo de conducción de equipos de trabajo, si eventualmente reconoce los cambios, dependiendo del nivel de madurez que percibe en el grupo de trabajo.

**i) Participante 9**

**Tabla 23.** Resultados Participante 9 en el cuestionario de intervención en el conflicto

1				A	●
2		B	●		
3	A				●
4			●		B
5		A		●	
6	●			A	
7			●	A	
8	A	●			
9	●			A	
10	A		●		
11		A			●
12			●	A	
13	B		●		
14	B	●			
15				B	●
16	B				●
17	●			B	
18			●		A
19		●		B	
20		A	●		
21		●			A
22	B		●		
23		●		B	
24			●		A
25	A				●
26		B	●		
27				A	●
28	A	●			
29			●	B	
30		●			A
<b>Total</b>	3	7	12	1	7
<b>Variable</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>COOPERACIÓN</b>	<b>COMPROMISO</b>	<b>EVASIÓN</b>	<b>ADAPTACIÓN</b>
<b>Valoración</b>	Bajo	Muy cercano a bajo	Alto	Bajo	Alto

Fuente: Elaboración del autor adaptado de (Thomas y Kilmann, s.f. p.p.1-4)

De la prueba de descripción de comportamiento en situación de conflicto, se tiene para el participante 9 un puntaje en evasión de 1 (bajo), lo que presume que este participante no elude las situaciones conflictivas, por el contrario, se siente cómodo en situaciones de pugna, lo que hace que tenga cierta propensión a buscar o generar situaciones de controversia, y una vez en la disputa entra de manera fuerte y determinada. Su puntaje en competencia es de 3 (bajo), lo que significa que no utiliza la rivalidad ni la fuerza para intentar someter al oponente. Su puntuación de 7 (muy cercano a bajo) en cooperación, hace presumir que no permite generar participación para alcanzar situaciones de gana – gana, más bien en situaciones de controversia termina haciendo concesiones rápidamente, para al final intentar buscar soluciones orientadas a una solución intermedia de negociación, lo cual se refleja en la puntuación obtenida de 12 en la variable compromiso (alta) y su puntuación de 7 (alta) en adaptación.

**Tabla 24.** Resultados Participante 9 en el cuestionario de liderazgo situacional

SITUACIONES	PREFERENCIA DE ESTILO			
	A	B	C	D
1	A	●	B	D
2	D	A	●	B
3	C	●	D	B
4	B	D	●	C
5	●	B	D	A
6	B	D	●	C
7	A	●	B	D
8	C	B	●	A
9	●	B	D	A
10	B	●	A	C
11	A	C	●	D
12	●	A	D	B
<b>ESTILO</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>
<b>TOTAL</b>	3	4	5	1

Fuente: Elaboración del autor adaptado de (Hersey y Blanchard, s.f. p.p.1-4)

Respecto al resultado de la prueba de preferencia de estilos de conducción de equipos, se identifica una tendencia de dirección E3 (estilo participativo), orientado a la relación interpersonal y consideración por las personas, apoyado en el estilo E2 (estilo persuasivo), y en ocasiones en el estilo directivo (E1) y estilo delegativo (E4).

En la escala de efectividad, se identifica en un rango que oscila entre 18 y -18 puntos, una puntuación de 9, correspondiente a una efectividad de liderazgo situacional entre parcialmente efectiva y efectiva, lo cual refleja que, aunque tiene preferencia por el estilo E3, puede adaptar su estilo de conducción de equipos de trabajo, si eventualmente reconoce los cambios, dependiendo del nivel de madurez que percibe en el grupo de trabajo.

**j) Participante 10**

**Tabla 25.** Resultados Participante 10 en el cuestionario de intervención en el conflicto

1				A	●
2		B	●		
3	A				●
4			●		B
5		●		B	
6	B			●	
7			●	A	
8	●	B			
9	●			A	
10	A		●		
11		A			●
12			B	●	
13	B		●		
14	B	●			
15				B	●
16	●				A
17	●			B	
18			●		A
19		●		B	
20		A	●		
21		B			●
22	B		●		
23		A		●	
24			●		A
25	A				●
26		B	●		
27				●	B
28	A	●			
29			●	B	
30		●			A
<b>Total</b>	4	5	11	4	6
<b>Variable</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>COOPERACIÓN</b>	<b>COMPROMISO</b>	<b>EVASIÓN</b>	<b>ADAPTACIÓN</b>
<b>Valoración</b>	Bajo	Muy cercano a bajo	Alto	Muy cercano a bajo	Muy cercano a alto

Fuente: Elaboración del autor adaptado de (Thomas y Kilmann, s.f. p.p.1-4)

De la prueba de descripción de comportamiento en situación de conflicto, se tiene para el participante 10 un puntaje en evasión de 4 (muy cercano a bajo), lo que implica que no elude las situaciones conflictivas, se siente cómodo en situaciones de pugna, lo que hace que tenga cierta propensión a buscar o generar situaciones de controversia. Su puntaje en competencia es de 4 (bajo), lo que significa que no utiliza la rivalidad ni la fuerza para intentar someter al oponente, sin embargo, su puntuación de 5 (muy cercano a bajo) en cooperación, hace presumir que su manera de entrada en el conflicto es suave, lo cual no permite generar participación para alcanzar situaciones de gana - gana. Más bien, en situaciones de controversia termina haciendo concesiones rápidamente, para al final intentar buscar soluciones orientadas a una solución intermedia de negociación, lo cual se refleja en la puntuación obtenida de 11 en la variable compromiso (alta) y su puntuación de 6 (muy cercano a alto) en adaptación.

**Tabla 26.** Resultados Participante 10 en el cuestionario de liderazgo situacional

SITUACIONES	PREFERENCIA DE ESTILO				
	1	A	●	B	D
	2	D	A	●	B
	3	C	●	D	B
	4	B	D	●	C
	5	C	●	D	A
	6	B	●	A	C
	7	A	C	●	D
	8	C	●	D	A
	9	C	●	D	A
	10	B	●	A	C
	11	A	C	●	D
	12	C	A	●	B
<b>ESTILO</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	
<b>TOTAL</b>	0	7	5	0	

Fuente: Elaboración del autor adaptado de (Hersey y Blanchard, s.f. p.p.1-4)

Respecto al resultado de la prueba de preferencia de estilos de conducción de equipos, se identifica una tendencia de dirección E2 (estilo persuasivo), orientado a la relación interpersonal y consideración por las personas, con un fuerte componente de disposición a la tarea y a la punición, apoyado en ocasiones en el estilo E3 (estilo participativo), con mínima preferencia al estilo directivo (E1) y al estilo delegativo (E4).

En la escala de efectividad, se identifica en un rango que oscila entre 18 y -18 puntos, una puntuación de 14, correspondiente a una efectividad de liderazgo situacional entre efectivo

y muy efectivo, lo cual refleja que, aunque tiene preferencia por el estilo E2, puede adaptar su estilo de conducción de equipos de trabajo, al reconocer los cambios, dependiendo del nivel de madurez que percibe en el grupo de trabajo.

**k) Participante 11**

**Tabla 27.** Resultados Participante 11 en el cuestionario de intervención en el conflicto

1				A	●
2		●	A		
3	●				B
4			A		●
5		●		B	
6	B			●	
7			B	●	
8	A	●			
9	●			A	
10	A		B		
11		●	●		B
12			●	A	
13	B		●		
14	B	●			
15				●	A
16	●				A
17	A			●	
18			●		A
19		A		●	
20		A	●		
21		B			●
22	B		●		
23		A		●	
24			●		A
25	A				●
26		B	●		
27				●	B
28	A	●			
29			●	B	
30		●			A
<b>Total</b>	3	7	9	7	4
<b>Variable</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>COOPERACIÓN</b>	<b>COMPROMISO</b>	<b>EVASIÓN</b>	<b>ADAPTACIÓN</b>
<b>Valoración</b>	Bajo	Muy cercano a bajo	Alto	Alto	Muy cercano a bajo

Fuente: Elaboración del autor adaptado de (Thomas y Kilmann, s.f. p.p.1-4)

De la prueba de descripción de comportamiento en situación de conflicto, se tiene para el participante 11 un puntaje en evasión de 7 (alto), lo que implica que en situaciones de conflicto no muestra una marcada propensión a entrar en situaciones de pugna. Una vez en la disputa entra de manera poco asertiva. Su puntaje en competencia es de 3 (bajo), lo que significa que no utiliza la rivalidad ni la fuerza para intentar someter al oponente, sin embargo, su puntuación de 7 (muy cercana a bajo) en cooperación, hace presumir que su manera de entrada en el conflicto es suave, lo cual no permite generar participación para alcanzar situaciones de gana - gana. Más bien en situaciones de controversia termina haciendo concesiones rápidamente, para al final intentar buscar soluciones orientadas a una solución intermedia de negociación, lo cual se refleja en la puntuación obtenida de 9 en la variable compromiso (alta). Por su parte, en adaptación puntúa en 4 (muy cercano a bajo), con lo cual se presume que dicho participante no hace concesiones y en principio no cede a la negociación con otros, además no da posibilidad a que el otro participe en un diálogo colaborativo.

**Tabla 28.** Resultados Participante 11 en el cuestionario de liderazgo situacional

SITUACIONES	PREFERENCIA DE ESTILO			
	A	B	C	D
1	●			
2		●		
3			●	
4				●
5	●			
6			●	
7		●		
8			●	
9	●			
10		●		
11			●	
12				●
<b>ESTILO</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>
<b>TOTAL</b>	1	6	4	1

Fuente: Elaboración del autor adaptado de (Hersey y Blanchard, s.f. p.p.1-4)

Respecto al resultado de la prueba de preferencia de estilos de conducción de equipos, se identifica una tendencia de dirección E2 (estilo persuasivo), orientado a la relación interpersonal y consideración por las personas, con un fuerte componente de disposición a la tarea y a la punición, apoyado en ocasiones en el estilo E3 (estilo participativo), con mínima preferencia al estilo directivo (E1) y al estilo delegativo (E4).

En la escala de efectividad, se identifica en un rango que oscila entre 18 y -18 puntos, una puntuación de 7, correspondiente a una efectividad de liderazgo situacional entre parcialmente efectivo y efectivo, lo cual refleja que, aunque tiene preferencia por el estilo E2, puede adaptar su estilo de conducción de equipos de trabajo, al reconocer los cambios dependiendo del nivel de madurez que percibe en el grupo de trabajo.

**l) Participante 12**

**Tabla 29.** Resultados Participante 12 en el cuestionario de intervención en el conflicto

1				A	●
2		●	A		
3	●				B
4			A		●
5		A		●	
6	B			●	
7			B	●	
8	A	●			
9	B			●	
10	●		B		
11		A			●
12			●	A	
13	B		●		
14	●	A			
15				B	●
16	●				A
17	A			●	
18			●		A
19		A		●	
20		A	●		
21		●			A
22	B		●		
23		A		●	
24			●		A
25	●				B
26		B	●		
27				A	●
28	A	●			
29			●	B	
30		●			A
<b>Total</b>	5	5	8	7	5
<b>Variable</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>COOPERACIÓN</b>	<b>COMPROMISO</b>	<b>EVASIÓN</b>	<b>ADAPTACIÓN</b>
<b>Valoración</b>	Muy cercano a bajo	Bajo	Alto	Alto	Medio

Fuente: Elaboración del autor adaptado de (Thomas y Kilmann, s.f. p.p.1-4)

De la prueba de descripción de comportamiento en situación de conflicto, se tiene para el participante 12, un puntaje en evasión de 7 (alto), lo que implica que en situaciones de conflicto no muestra una marcada propensión a entrar en situaciones de pugna. Una vez en la disputa entra de manera poco asertiva. Su puntaje en competencia es de 5 (muy cercano a bajo) lo que significa que no utiliza la rivalidad ni la fuerza para intentar someter al oponente. Su puntuación de 5 (baja) en cooperación, hace presumir que su manera de entrada en el conflicto es suave, lo cual no permite generar participación para alcanzar situaciones de gana - gana. Más bien en situaciones de controversia termina haciendo concesiones rápidamente, para al final intentar buscar soluciones orientadas a una solución intermedia de negociación, lo cual se refleja en la puntuación obtenida de 8 en la variable compromiso (alta) y su puntuación de 5 (media) en adaptación.

**Tabla 30.** Resultados Participante 12 en el cuestionario de liderazgo situacional

SITUACIONES	PREFERENCIA DE ESTILO			
	A	B	C	D
1	A	●	B	D
2	D	A	●	B
3	C	●	D	B
4	B	●	A	C
5	C	●	D	A
6	B	D	●	C
7	A	●	B	D
8	●	B	D	A
9	●	B	D	A
10	B	●	A	C
11	A	C	●	D
12	C	●	D	B
<b>ESTILO</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>
<b>TOTAL</b>	2	7	3	0

Fuente: Elaboración del autor adaptado de (Hersey y Blanchard, s.f. p.p.1-4)

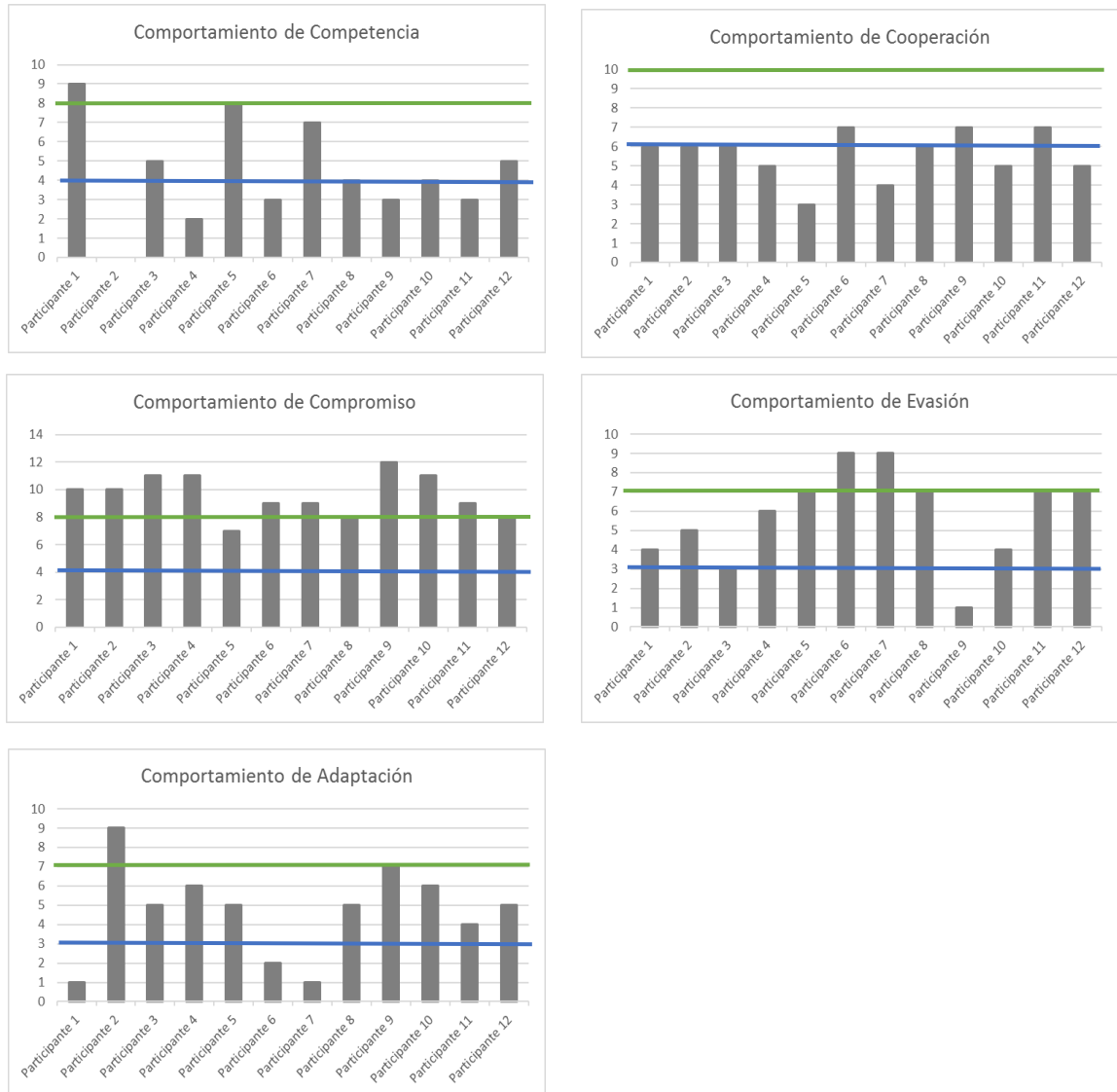
Respecto al resultado de la prueba de preferencia de estilos de conducción de equipos, se identifica una tendencia de dirección E2 (estilo persuasivo), orientado a la relación interpersonal y consideración por las personas, con un fuerte componente de disposición a la tarea y a la punición, apoyado en ocasiones en el estilo E3 (estilo participativo), con mínima preferencia en el estilo delegativo (E4).

En la escala de efectividad, se identifica en un rango que oscila entre 18 y -18 puntos, una puntuación de 4, correspondiente a una efectividad de liderazgo situacional entre neutro y

parcialmente efectivo, lo cual refleja que, aunque tiene preferencia por el estilo E2, puede adaptar su estilo de conducción de equipos de trabajo, al reconocer los cambios dependiendo del nivel de madurez que percibe en el grupo de trabajo.

## 6.2. RESULTADOS DE LAS PREFERENCIAS EN LOS ESTILOS DE INTERVENCIÓN EN EL CONFLICTO

A partir del análisis de similitudes y diferencias de los resultados obtenidos en la muestra analizada, a continuación, se presentan las señales más relevantes.



**Figura 5.** Resultado de las valoraciones consolidadas de cada comportamiento analizado en la intervención en el conflicto.

Fuente: Elaboración del autor

El *comportamiento de evasión* expone que, de la totalidad de la muestra analizada, el 58% de los participantes se ubica en un nivel alto (valores superiores a 7), seguido del 33% en un nivel bajo (valores inferiores a 3), y el 8% en un nivel medio (valor de 5), alcanzando un promedio de 6 (valor muy cercano a alto). Es así como se identifica que la mayoría de los participantes presentan una conducta de ignorar los conflictos y esperar a que estos sean resueltos por otros. En ocasiones se prefiere poner los problemas bajo observación o guardarlos o se puede acudir a invocar procedimientos lentos para sofocar los conflictos. También es importante considerar que este comportamiento marcado de alta evasión hace presumir que el equipo de trabajo analizado utiliza la discreción para evitar la confrontación y generalmente, apela a las reglas burocráticas como fuente de solución de los conflictos.

Para la variable *comportamiento de competencia*, se identifica que, del total de la muestra analizada, el 25% de los participantes se encuentran en el rango alto (valores superiores a 8), el 58% de los participantes en bajo (valores inferiores a 4), y 17% en nivel medio (valores entre 5 y 6), con un valor promedio de 4 (bajo). Esta tendencia refleja en general una conducta del equipo de trabajo en no crear situaciones de ganancia -pérdida (yo gano y usted pierde), lo cual implica que se entra en el conflicto de manera poco afirmativa y poco asertiva.

Respecto al *comportamiento de cooperación*, se tiene que la totalidad de los participantes se encuentran en un nivel bajo o muy cercano a bajo (valores inferiores a 6), con una media de 6 (bajo), lo cual permite inferir que el equipo de trabajo analizado presenta conductas orientadas a una postura incipiente a buscar soluciones que integren y a hallar soluciones conjuntas. Esta condición no favorece el trabajo colaborativo, buscando situaciones en las que todas ganan.

Al analizar el *comportamiento de compromiso*, entendiéndose este como la capacidad de negociación (partir la diferencia), los resultados obtenidos en la muestra analizada exponen una tendencia general a alto (valores superiores a 8), con un valor promedio de 10, lo cual permite inferir que el equipo presenta una marcada tendencia a encontrar soluciones de compromiso, negociación y regateo, generando en ocasiones un clima cínico de querer ganar a toda costa, con una tendencia a concentrarse en tácticas de negociación y a descuidar principios, valores y objetivos a largo plazo y el bienestar de la compañía.

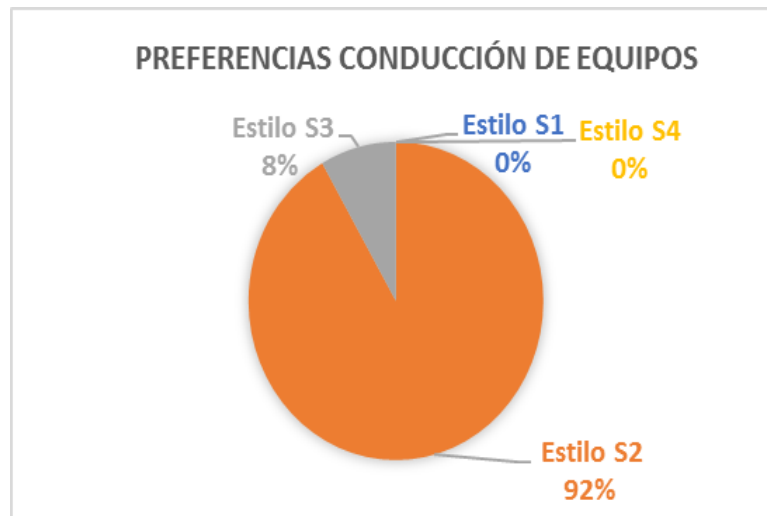
Finalmente, al analizar los resultados obtenidos en el *comportamiento de adaptación*, se identifica que esta variable presenta mayor dispersión, debido a que el 33% de la muestra se

ubica en nivel alto (valores superiores a 7), al igual que en el nivel medio (valor de 5) y bajo (valores inferiores a 3), donde para ambos niveles se tiene un 33% de la muestra analizada, registrándose una media de 5 (valor medio). Esta tendencia, expone que el equipo de trabajo analizado presenta una conducta de hacer concesiones cuando lo considere conveniente y necesario, conducta sensata de hacer acuerdos cuando sea requerido.

En general, se identifican similitudes en las conductas adoptadas por los miembros de los equipos de proyectos de la GASPeI de EPM, principalmente en los comportamientos de competencia, cooperación, compromiso. Las variables de evasión y adaptación presentan algunas diferencias asociadas a las conductas adoptadas de negociación y resolución de problemas por los miembros de los equipos de proyectos de la muestra estudiada.

### 6.3. RESULTADOS EN LA PREFERENCIA DE CONDUCCIÓN DE EQUIPOS CON BASE EN EL MODELO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD

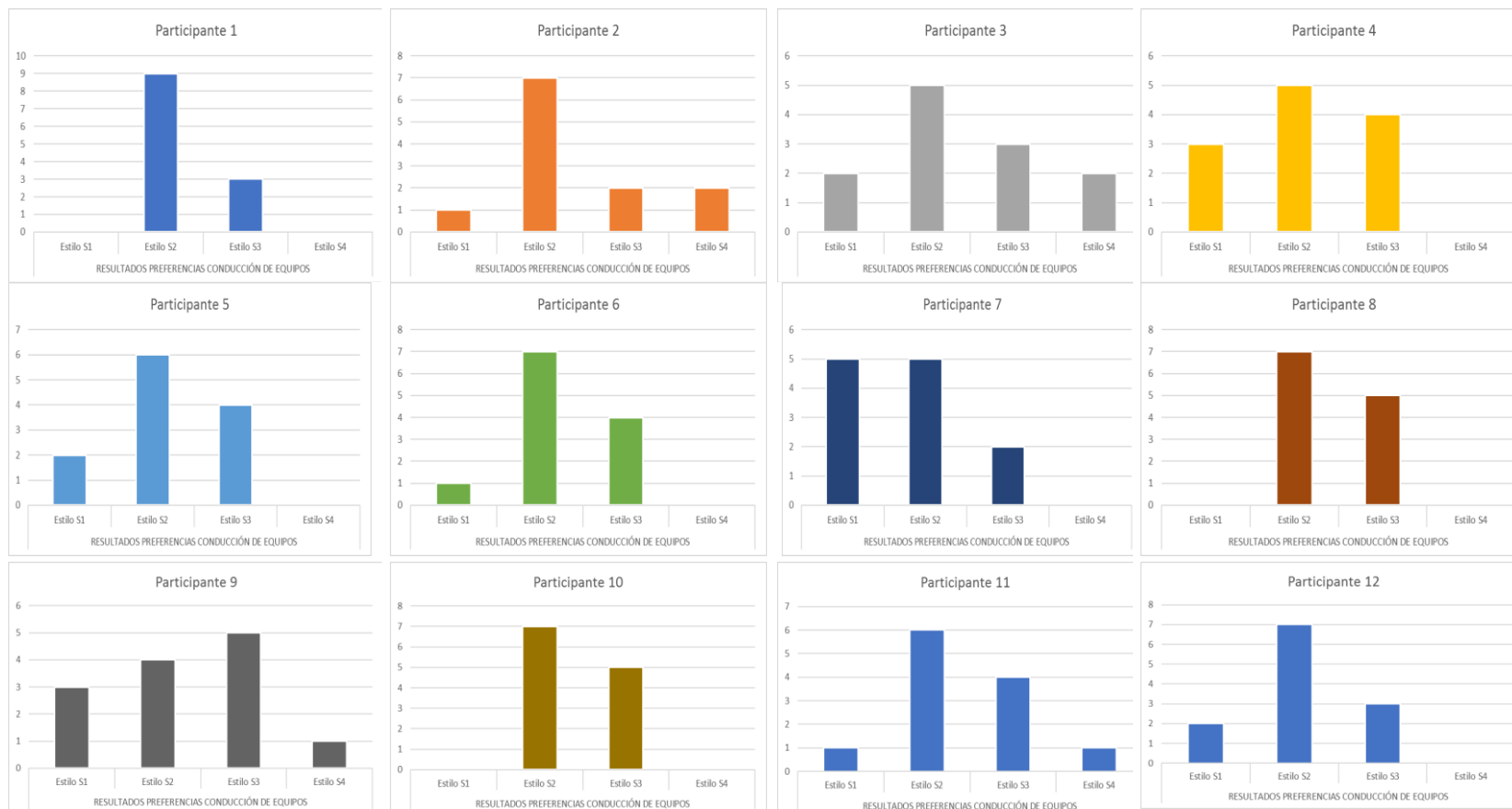
Por su parte, respecto a las tendencias identificadas en la variable analizada de preferencias en la conducción de equipos de la muestra analizada, se identifica una preferencia significativa de 92% por el estilo E2 (estilo persuasivo), seguido del estilo E3 (estilo participativo) con un valor del 8%, y una nula preferencia hacia el estilo E1 (estilo directivo) y E4 (estilo delegativo).



**Figura 6.** Resultados consolidados en la preferencia de conducción de equipos

Fuente: Elaboración del autor

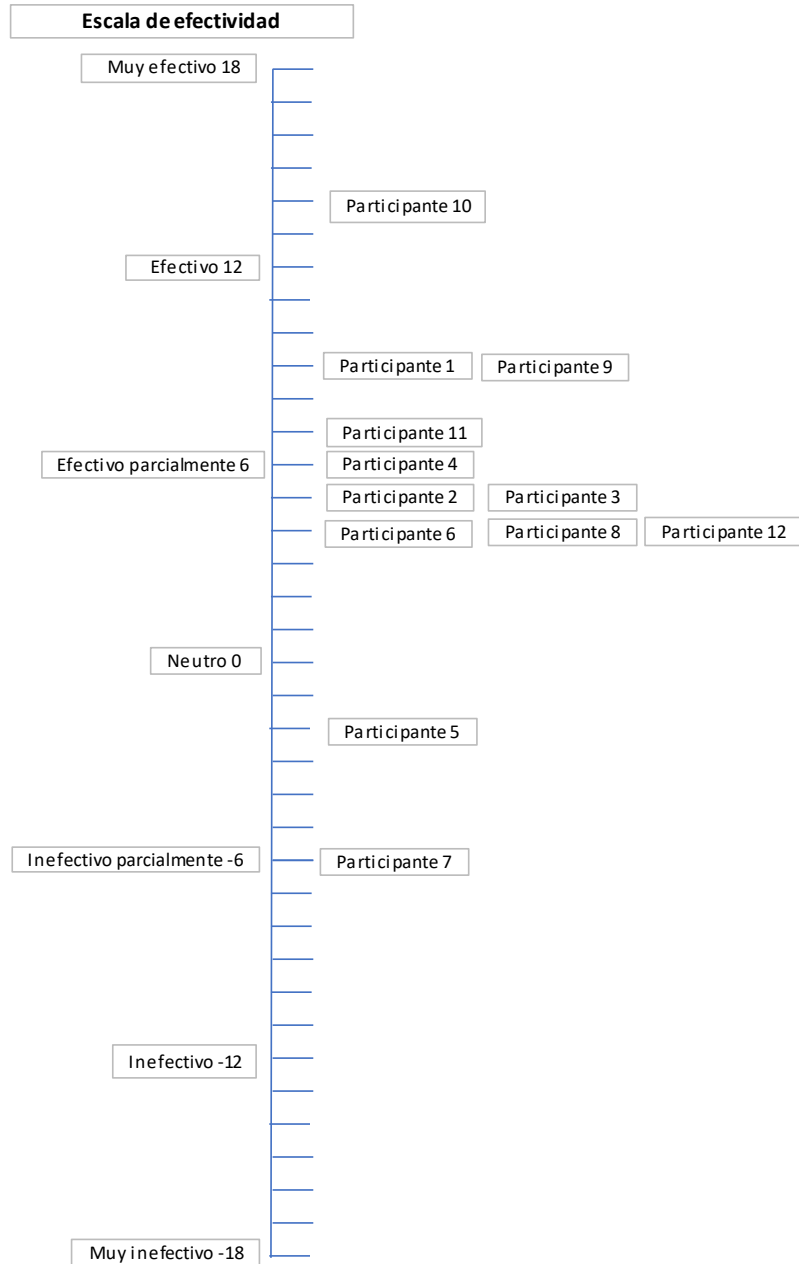
Esta similitud identificada en la mayoría de los participantes analizados en la preferencia de conducción de equipos, orientada al estilo persuasivo, es decir, comportamiento de tarea alta – relación alta, permite considerar que se podrán satisfacer las necesidades del equipo de trabajo desde que se logren establecer las metas claras y se cuente con un plan de trabajo estructurado, combinado eficientemente con un gran apoyo socioemocional.



**Figura 7.** Resultados de cada participante en las preferencias de conducción de equipos de trabajo.

Fuente: Elaboración del autor

Tal como se observa en la Figura 6 y Figura 7, los participantes de la muestra analizada tienen una marcada preferencia por el estilo E2 (estilo persuasivo), además, en todos los participantes se observa el comportamiento similar de buscar un apoyo para su estilo preferente, dependiente del nivel de madurez percibido en su equipo de trabajo.



**Figura 8.** Resultados de la muestra analizada en la escala de efectividad de liderazgo situacional

Fuente: Elaboración del autor

Respecto a la efectividad, se identifica en una escala que oscila entre 18 y -18 puntos, una puntuación promedio de 5, correspondiente a una efectividad de liderazgo situacional entre neutro y parcialmente efectiva, lo cual refleja que, aunque el equipo de trabajo tiene preferencia por el estilo E2, de forma esporádica puede adaptar su estilo de conducción de equipos de trabajo, si eventualmente reconoce los cambios, dependiendo del nivel de madurez que percibe en el grupo de trabajo.

Respecto al PMI, esta guía propone como las habilidades blandas con las que deben contar los miembros de los equipos de proyectos, la resolución de problemas, negociación y las relaciones interpersonales. A partir de los resultados obtenidos, se identifica una oportunidad de mejora enfocada a fortalecer los comportamientos de los miembros participantes de competencia, compromiso, cooperación y evasión, con lo cual se podrán mejorar la resolución de problemas al interior de los equipos de proyectos y lograr enfocar los esfuerzos en relaciones ganar – ganar.

## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir de los resultados obtenidos de los miembros del equipo adhocrático analizado respecto a los estilos y preferencias en el liderazgo e intervención en el conflicto, se identifica, en general, un perfil similar en los tres aspectos evaluados, tanto en las preferencias, así como en la efectividad de conducción de equipos y en la conducción del conflicto.

Respecto al resultado de la prueba de preferencia de estilos de conducción de equipos, se identifica una tendencia de dirección E2 (estilo persuasivo), orientado a la relación interpersonal y consideración por las personas, con un fuerte componente de disposición a la tarea y a la punición, apoyado en ocasiones en el estilo E3 (estilo participativo), con mínima preferencia al estilo directivo (E1) y estilo delegativo (E4).

En los miembros del equipo de proyectos estudiado, se observa una tendencia clara de su estilo de liderazgo E2 (estilo persuasivo), orientado a las personas y a la tarea. Este tipo de liderazgo permite que las decisiones sean expuestas y da la oportunidad a los diferentes miembros de aclarar inquietudes, además para la toma de decisiones se permite la participación del equipo en pleno o de sus representantes. Este estilo es efectivo en el marco de la gerencia de proyectos, ya que, de acuerdo con el PMI, se recomiendan dentro de las buenas prácticas que los equipos de proyectos se centren en las personas, donde se logre guiar, influir y colaborar utilizando el poder de las relaciones, a partir de acciones de confianza y con visión a largo plazo.

Es importante resaltar que se identifica ausencia en el estilo directivo (E1) y estilo delegativo (E4), pero que debido a las actividades que en el día a día se desarrollan en los equipos de proyectos, se puede concluir que es natural este comportamiento, debido a que todas las actividades dentro de los proyectos requieren de responsables, donde las funciones no son transferibles ni pueden ser delegadas, sino más bien, se requiere compromiso y empoderamiento.

Por su parte, en la efectividad, se identifica en una escala que oscila entre 18 y -18 puntos, una puntuación promedio de 5, correspondiente a una efectividad de liderazgo situacional entre neutro y parcialmente efectiva, lo cual refleja que, aunque el equipo de trabajo tiene preferencia por el estilo E2, de forma esporádica puede adaptar su estilo de conducción de equipos de trabajo, si eventualmente se reconocen los cambios, y dependiendo del nivel de madurez que se perciba en el grupo de trabajo.

Ahora bien, en lo que a manejo del conflicto se refiere, el perfil general del grupo expone un puntaje en evasión de 7 (alto), lo que implica que en situaciones de conflicto no se muestra una marcada propensión a entrar en situaciones de pugna o controversia. El puntaje en competencia es de 4 (bajo), lo que significa que no se utiliza la rivalidad ni la fuerza para intentar someter al oponente. La puntuación de 6 (baja) en cooperación, hace presumir que la manera de entrada en el conflicto es suave, lo cual no permite generar participación al oponente, de manera que sea posible situaciones de gana – gana, ni de hacer que los demás se comprometan en las decisiones que se acojan. Más bien en situaciones de controversia se hacen concesiones cuando se considere necesario, lo cual se refleja en la puntuación obtenida de 8 en la variable compromiso (alta) y la puntuación de 5 (media) en adaptación.

Se identifica que evitar, es la estrategia preferida por los miembros del equipo de trabajo analizado, acompañada de baja competencia y cooperación, lo cual es una estrategia recomendable en aquellas situaciones en que el conflicto o la relación con la otra parte no es relevante. Pero en situaciones donde se requiere empoderamiento y decisión para defender los puntos de vista y lograr los propósitos, estos comportamientos son poco efectivos. El compromiso y la adaptación permiten identificar comportamientos en los miembros del equipo, orientados a realizar concesiones cuando se considere adecuada dicha estrategia.

“En palabras de Thomas y Kilmann (1974), la evitación es una estrategia adecuada cuando el daño potencial de afrontar un conflicto sobrepasa los beneficios de su resolución” (Laca, 2004, p. 29). Además, respecto a la competencia, dichos autores expresan que “el ‘competir’ es una estrategia que surge para protegernos de la gente que se aprovecha de los comportamientos no competitivos de otros” (Laca, 2004, p. 29).

Los estilos y comportamientos adoptados en el liderazgo y en el manejo del conflicto por los participantes son similares, independiente de su rendimiento laboral calculado a partir de los instrumentos de valoración corporativos, lo cual expone que corresponden a habilidades y comportamientos propios de los equipos de trabajo y a posibles rasgos de la cultura empresarial.

En general, es importante considerar que, tanto para el liderazgo como para la resolución de conflictos, no existe una teoría única y universal, ya que estas condiciones son expresiones de la complejidad humana que se vivencia en las organizaciones, y como tal, se requiere profundizar su comprensión, antes de realizar una aplicación funcionalista o utilitarista. Los perfiles obtenidos en el equipo analizado no deben ser percibidos desde la visual de bueno o malo, sino como oportunidades de fortalecer aspectos relevantes que permitan al

equipo adoptar comportamientos que conduzcan eficazmente al logro de los objetivos personales, grupales y de la organización.

Se recomienda, como oportunidad de mejora, la implementación de acciones de capacitación en liderazgo situacional a los equipos de proyectos, a partir de las cuales los miembros de la organización aprenderán a reconocer los estilos de madurez, identificar e implementar posibilidades de cambio en los comportamientos, además a formular e incluir, en la ejecución de sus actividades, pautas en función del estilo de madurez.

Respecto al gerenciamiento de proyectos, el PMI recomienda que no solo se requieren habilidades técnicas y estratégicas para liderar equipos de trabajo. Las habilidades blandas con las que se debe contar en el equipo de trabajo incluyen liderazgo, negociación y relaciones interpersonales. En este sentido, considerando que EPM ha adoptado dentro de sus prácticas, el PMI como guía para la gestión de equipos adhocráticos, es fundamental desarrollar estas habilidades en los miembros de los equipos en mención, lo cual permitirá fortalecer la dirección y gestión de proyectos, orientados al logro de los objetivos por equipos, y en general, de la organización.

Es importante subrayar la importancia de generar espacios de capacitación y entrenamiento que permitan desarrollar en las participantes habilidades de reconocimiento situacional de la madurez que, a su vez, posibilite flexibilidad y versatilidad en el cambio de estilo, según la situación lo requiera. De igual manera, para que los miembros del equipo logren desarrollar habilidades para la identificación de diferentes estilos de conflictos y desarrollar habilidades de intervención adecuada según la necesidad.

Esta investigación hace parte de un estudio macro, que en la actualidad se lidera desde la Universidad EAFIT, a cargo del docente Francisco López Gallego PhD, enfocado en el análisis de liderazgo, negociación e intervención en el conflicto, con distintos grupos en empresas, tales como EPM, empresas de Leasing de maquinaria pesada para la construcción, Tele Medellín y en la Cúpula Militar Colombiana saliente y entrante, en donde se realizan comparaciones de las preferencias de uso de estilos de liderazgo, la efectividad que tienen los líderes al utilizar ciertos modelos de estilos de liderazgo, y al mismo tiempo, los estilos y las preferencias en la intervención de los conflictos.

## REFERENCIAS

- Ahumada, L. (2004). Liderazgo y equipos de trabajo. Una nueva forma de entender la dinámica organizacional. *Ciencias Sociales Online*, 1(1) (53-63). Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Luis\\_Ahumada3/publication/237263356\\_LIDERAZGO\\_Y\\_EQUIPOS\\_DE\\_TRABAJO\\_UNA\\_NUEVA\\_FORMA\\_DE\\_ENTENDER\\_LA\\_DINAMICA\\_ORGANIZACIONAL/links/0deec52683f48f0774000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Luis_Ahumada3/publication/237263356_LIDERAZGO_Y_EQUIPOS_DE_TRABAJO_UNA_NUEVA_FORMA_DE_ENTENDER_LA_DINAMICA_ORGANIZACIONAL/links/0deec52683f48f0774000000.pdf)
- Arcand, S., Muñoz Grisales, R., Facal, J. & Dupuis, J. (2010). *Sociología de la empresa. Del marco histórico a las dinámicas internas*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Bilbao Domínguez, R. & García Dauder, S., (2003). *Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/255641591\\_INTRODUCCION\\_A\\_LA\\_TEORIA\\_DEL\\_CONFLICTO\\_EN\\_LAS\\_ORGANIZACIONES](https://www.researchgate.net/publication/255641591_INTRODUCCION_A_LA_TEORIA_DEL_CONFLICTO_EN_LAS_ORGANIZACIONES)
- Bower, J. (2001). *Oficio y arte de la gerencia*. Barcelona: Editorial Norma.
- Castro Solano, A. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Dirube Mañueco, J. L. (2004). *Un modelo de gestión por competencias. Lecciones aprendidas*. Barcelona: Editorial Ediciones Gestión 2000 S.A.
- EPM. (2019). Quiénes Somos. [En línea]. Recuperado de: <https://www.epm.com.co/site/home/institucional>
- EPM. (2017). Estructura administrativa. [Intranet institucional EPM], 1-36. Recuperado de [https://mibitacora.epm.com.co/areas/dhc/505\\_DTL/Estructura%20Administrativa/Estructura%20Administrativa%20EPM.pdf#search=estructura%20administrativa](https://mibitacora.epm.com.co/areas/dhc/505_DTL/Estructura%20Administrativa/Estructura%20Administrativa%20EPM.pdf#search=estructura%20administrativa)
- EPM. (2012). Guía metodológica para la identificación de proyectos versión 01. Medellín: Sin editorial.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. y Johnson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional* (7.ª ed.). México: Prentice Hall.
- Hersey, P., Blanchard, K. (s.f.). Cuestionario de Liderazgo Situacional.
- House, R. & Aditya R. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23 (3), 409 - 473.
- Huertas Quesada, Maria del Pilar. (2018). Estilos de liderazgo en equipos con colaboradores de la generación Y o millennials. Efectividad y satisfacción. Una aproximación en el entorno de un contact center en Bogotá (Tesis de MBA). Medellín: Universidad EAFIT.
- Laca Arocena, F. y Alzate Sáez de Heredia, R. (2004). Estrategias de conflicto y patrones de decisión bajo presión de tiempo. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM*, 14(1), 11-32.

- López, F. (2012). Modelo de Liderazgo Situacional para los directivos de las empresas públicas del Ecuador. Aplicabilidad e impacto en la gestión (Tesis de Maestría). Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana.
- Medina Arrizabalaga, N. (2018). Manual Gestión de equipos eficaces: Influir y motivar. Recuperado de [https://books.google.com.co/books?id=nWFRDwAAQBAJ&pg=PA29&lpg=PA29&dq=equipos+adhocr%C3%A1ticos&source=bl&ots=guZZjk3FFU&sig=ACfU3U1tDATyIWKNHHsgditVXmTofxz\\_pQ&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiD9v-Y1MHhAhXS1lkKHWr4Az84ChDoATAGegQIBxAB#v=onepage&q=equipos%20adhocr%C3%A1ticos&f=false](https://books.google.com.co/books?id=nWFRDwAAQBAJ&pg=PA29&lpg=PA29&dq=equipos+adhocr%C3%A1ticos&source=bl&ots=guZZjk3FFU&sig=ACfU3U1tDATyIWKNHHsgditVXmTofxz_pQ&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiD9v-Y1MHhAhXS1lkKHWr4Az84ChDoATAGegQIBxAB#v=onepage&q=equipos%20adhocr%C3%A1ticos&f=false)
- Morgan, G. (1996). *Images of organization*. United States of America: SAGE Publications.
- Palermo Gómez, Gustavo. (2018). Implementación del liderazgo ágil en las áreas funcionales de las organizaciones (Tesis de Maestría), Medellín: Universidad EAFIT.
- Palomo Vadillo, M. (2008). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: Editorial ESIC.
- Project Management Institute, (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*. Newtown Square: Editorial NISO (National Information Standards Organization).
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Ruiz, J. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa* (5.ª ed.). Bilbao: Universidad de Deusto, serie ciencias sociales.
- Saldarriaga Piedrahita, J. A. y Acosta García, L. M. (2017). Personalidad del Dream Team operativo de empresas de servicios: aproximación descriptiva en dos empresas del Valle de Aburrá (Tesis de Maestría). Universidad EAFIT, Medellín.
- Sánchez Manchola, I. (2009). *Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis*. Pensamiento y gestión. Cali: Editorial Universidad del Valle.
- Sánchez Santa-Bárbara, E. & Rodríguez Fernández, A. (2009). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), 25-39.
- Thomas, Kilmann. (s.f.). Cuestionario de intervención en el conflicto.

## ANEXOS

### Anexo 1. Modelo del consentimiento informado

#### **CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN: CUESTIONARIO DE DESCRIPCIÓN DE COMPORTAMIENTO Y PREFERENCIAS EN LA CONDUCCIÓN DE EQUIPOS**

Usted ha sido seleccionado para participar de una investigación que tiene como título "*Estilos y efectividad en el liderazgo e intervención en el conflicto: análisis de equipos de proyectos en EPM*" la cual es realizada por la Universidad EAFIT.

El objetivo de esta investigación es valorar las preferencias y efectividad en los estilos de liderazgo e intervención en el conflicto en los equipos adhocráticos de los miembros de la GASPEL de EPM, según el modelo situacional de Hersey y Blanchard y el modelo de manejo de conflicto de Thomas y Kilmann, con el fin de identificar oportunidades de mejora en las habilidades de conducción de equipos de trabajo.

La participación en el estudio es voluntaria, usted puede elegir participar o no en ella, de igual manera puede decidir retirarse en cualquier momento, incluso si ya había decidido participar.

Si acepta participar, se le solicitara leer este formato, hacer preguntas y solicitar aclaraciones en caso de requerirlas y desarrollar dos cuestionarios que tiene una duración de 20 minutos máximo 30. Es importante aclarar que usted no recibirá ninguna compensación económica por dicha participación.

Siguiendo las consideraciones éticas que rigen para Colombia, aclaramos que esta investigación no representa riesgo alguno para los participantes, ajustándose a la categoría de investigación de sin riesgo, contemplada en el artículo 11 de la resolución 8430 de 1993.

Los datos recopilados mediante los cuestionarios serán la información base para la investigación en mención. El estudio garantiza el anonimato e los participantes partiendo del reconocimiento de la dignidad y valor del individuo, además del respeto permanente a la privacidad. Los fines de la presente investigación son estrictamente académicos y profesionales. Por tal motivo, la colaboración de los participantes es totalmente voluntaria y no tiene ningún tipo de contraprestación económica ni de otra índole. Los investigadores se comprometen a clarificar oportunamente cualquier duda sobre la investigación que sea expuesta por los participantes. Si usted está de acuerdo en realizar esta encuesta, por favor firme abajo.

De antemano agradecemos su compromiso y participación en esta importante investigación.

**Aviso legal: La información contenida en este documento, será para el uso exclusivo de la Universidad EAFIT, quien será responsable por su custodia y conservación debido a que contiene información de carácter confidencial o privilegiada. Esta información no podrá ser reproducida parcial o totalmente.**

Día	Mes	Año

Yo, \_\_\_\_\_ identificado con cédula de ciudadanía N° \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ por voluntad propia doy mi consentimiento para la participación en la aplicación de los instrumentos de medición: “*Cuestionario de descripción de comportamiento*” y “*Preferencias en la conducción de grupos*” como material académico en el análisis cualitativo de la tesis de maestría

Manifiesto que recibí una explicación clara y completa del objeto del proceso de aplicación de los cuestionarios y el propósito de su realización.

Así mismo, me han informado que únicamente tendré derecho a solicitar y a que me sea entregada mi calificación en dicha evaluación.

Doy mi consentimiento para que los resultados sean procesados como material académico en el desarrollo de la tesis en mención.

Hago constar que he leído y entendido en su totalidad este documento, por lo que en constancia firmo y acepto su contenido.

\_\_\_\_\_

Nombre del participante:

Cédula: