



**El impacto de los estilos de liderazgo y las competencias del líder en el éxito
de proyectos complejos**

Marcela Lara Toro

Oscar Daniel Moncada Rivera

Nathalia Niño Rodríguez

Universidad Ean

Facultad de Ingeniería

Programa de Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá, Colombia

2025

**El impacto de los estilos de liderazgo y las competencias del líder en el éxito
de proyectos complejos**

Marcela Lara Toro

Oscar Daniel Moncada Rivera

Nathalia Niño Rodríguez

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Gerencia de Proyectos

Directora:

Luisa Fernanda Carvajal Diaz

Modalidad:

Monografía

Universidad Ean

Facultad de Ingeniería

Programa de Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá, Colombia

2025

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

El éxito parece estar relacionado con la acción. Las
personas con éxito siguen avanzando. Cometan errores,
pero no renuncian. – Conrad Hilton

Agradecimientos

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a nuestras familias y amigos por su apoyo incondicional, paciencia y motivación durante este período, así como por la valiosa experiencia adquirida a lo largo de estos años en roles de liderazgo que nos ha enriquecido profesionalmente. Extendemos nuestro reconocimiento a nuestra directora, Luisa Fernanda Carvajal Díaz, por su invaluable guía académica, orientación experta y retroalimentación constante durante todo el proceso de investigación, lo que ayudó al desarrollo integral de este trabajo.

Resumen

Este estudio analiza la relación de los estilos de liderazgo y las competencias del líder en el éxito de proyectos complejos. Se planteó como objetivo identificar qué estilos y competencias contribuyen de forma significativa al logro de los resultados esperados. Se aplicó una encuesta estructurada como instrumento de investigación a 126 profesionales con experiencia en gestión de proyectos, midiendo variables como liderazgo, competencias clave e indicadores de éxito. La validación se realizó mediante el coeficiente V de Aiken y el análisis estadístico incluyó correlaciones de Pearson y regresión lineal múltiple. Los resultados mostraron que los estilos transformacionales como lo son: el visionario, coaching y afiliativo y, competencias como pensamiento estratégico, comunicación y motivación se asocian positivamente con el éxito en los proyectos complejos, siendo las competencias más influyentes que los mismos estilos. Se identificó una alta inter-correlación entre ambos constructos, sugiriendo un modelo integrador donde las competencias median la efectividad del liderazgo. Las conclusiones destacan la necesidad de fortalecer el liderazgo estratégico-emocional en entornos VUCA dando importancia a desarrollar habilidades emocionales para manejar mejor situaciones y contextos que son inestables, inciertos y complejos, proponiendo programas de formación integrados y criterios de selección que prioricen perfiles visionario-estratégicos para aumentar las tasas de éxito en proyectos complejos.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, competencias del líder, pensamiento estratégico, éxito en proyectos complejos, Gestión de proyectos, estilos de liderazgo, entornos VUCA

Abstract

This study analyzes the relationship between leadership styles and leader competencies in the success of complex projects. The objective was to identify which styles and competencies significantly contribute to achieving the expected outcomes. A structured survey was administered as the research instrument to 126 professionals with experience in project management, measuring variables such as leadership, key competencies, and success indicators. Validation was conducted using Aiken's V coefficient, and the statistical analysis included Pearson correlations and multiple linear regression. The results showed that transformational styles - such as visionary, coaching, and affiliative - together with competencies such as strategic thinking, communication, and motivation, are positively associated with project success in complex environments, with competencies exerting a stronger influence than leadership styles themselves. A high inter-correlation between both constructs was identified, suggesting an integrative model in which competencies mediate leadership effectiveness. The conclusions highlight the need to strengthen strategic-emotional leadership in VUCA environments, emphasizing the development of emotional skills to better manage unstable, uncertain, and complex situations and contexts. The study proposes integrated training programs and selection criteria that prioritize visionary-strategic profiles as a means to increase success rates in complex projects.

Keywords: Transformational leadership, leader competencies, strategic thinking, success in complex projects, project management, leadership styles, VUCA environments.

Contenido

	Pág.
Introducción	12
Objetivos	15
<i>Objetivo general</i>	<i>15</i>
<i>Objetivos específicos</i>	<i>15</i>
Justificación	16
Marco Teórico	19
<i>Estilos de liderazgo en proyectos complejos</i>	<i>20</i>
<i>Estilos de liderazgo</i>	<i>22</i>
<i>Competencias del líder en proyectos complejos</i>	<i>24</i>
<i>El Éxito en proyectos complejos</i>	<i>29</i>
<i>Gestión del Talento Humano como factor clave del éxito</i>	<i>29</i>
<i>Competencias clave en equipos de trabajo</i>	<i>31</i>
<i>El liderazgo en proyectos complejos</i>	<i>32</i>
<i>Impacto del liderazgo en la motivación que conducen al éxito</i>	<i>33</i>
<i>Medición del éxito en equipos de proyectos complejos</i>	<i>34</i>
<i>Complejidad del proyecto y desafíos del liderazgo</i>	<i>35</i>
Hipótesis	40
Variables	41

EL IMPACTO DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y LAS
COMPETENCIAS DEL LÍDER EN EL ÉXITO DE PROYECTOS
COMPLEJOS

9

<i>Estilos de Liderazgo</i>	42
<i>Competencias del Líder</i>	43
<i>Éxito de los Proyectos Complejos</i>	43
Metodología	45
<i>Muestra</i>	46
<i>Instrumento de recolección de información – Encuesta</i>	48
<i>Validación del instrumento</i>	50
<i>Técnicas para el análisis de la información</i>	58
Trabajo de Campo	59
<i>Discusión de resultados</i>	70
<i>Limitaciones del estudio</i>	73
Conclusiones y Trabajo Futuro	75
<i>Trabajo futuro</i>	77
Referencias	80
Anexo 1. Validación del instrumento y ponderación de valores	87
Anexo 2. Instrumento	94

Lista de Figuras

	Pág.
<i>Figura 1</i>	41
<i>Figura 2</i>	59
<i>Figura 3</i>	60
<i>Figura 4</i>	60
<i>Figura 5</i>	62

Lista de Tablas

	Pág
Tabla 1.....	50
Tabla 2.....	53
Tabla 3.....	58
Tabla 4.....	63
Tabla 5.....	64
Tabla 6.....	67
Tabla 7.....	68
Tabla 8.....	70

Introducción

La presente monografía, se enmarca en el campo de la gerencia de proyectos y responde al entorno de investigación sobre el liderazgo organizacional, en concordancia con las nuevas tendencias. Este trabajo nace de la necesidad de integrar aspectos tanto técnicos como humanos en la administración de proyectos complejos, especialmente en entornos con alta incidencia de incertidumbre, competitividad y dinamismo.

Recientemente la gestión de proyectos ha experimentado transformaciones significativas asociadas con la adopción de metodologías ágiles y la implementación de herramientas tecnológicas. No obstante, este desarrollo ha relegado a un segundo plano el factor humano. Estudios recientes han evidenciado que, pese a la implementación de metodologías de excelencia, una desatención a factores como las relaciones interpersonales, bienestar del equipo y la motivación de sus integrantes puede tener una alta influencia en el éxito del proyecto (Betancur Toro, 2021; Cardona Meza, 2019). Por tal motivo, es de vital importancia adoptar un enfoque integral que considere no solo las competencias técnicas, sino también las habilidades de liderazgo que permiten gestionar y motivar eficazmente a los equipos.

De acuerdo con datos recientes, más del 70 % de los grandes proyectos falla en cumplir los objetivos de tiempo, costo o alcance, y se estima que las deficiencias en liderazgo y competencias humanas explican una porción significativa de estos fracasos (McNaughton & Coates, 2022; Owen, Connor & Linger, 2012). Adicionalmente otros estudios mencionan que solo el 31% de los proyectos de TI se consideran exitosos (cumpliendo con tiempo, costo y alcance), mientras que el 50% son desafiados y el 19% fallan por completo, con deficiencias en el liderazgo y factores humanos explicando una porción significativa de estas tasas, como la falta de claridad en metas (37% de fallos) y

soporte inadecuado de la gerencia (41% de casos de bajo desempeño) (Standish Group, 2023; Project Management Institute, 2023; PM 360 Consulting, 2023).

Además, estudios muestran que las organizaciones que priorizan competencias de liderazgo como la comunicación efectiva y el liderazgo colaborativo logran que el 65% de sus proyectos cumplan con objetivos de negocio, en contraste con solo el 40% en aquellas con baja prioridad en estas habilidades; asimismo, experimentan un 28% de scope creep versus un 72%, y pierden un 17% del presupuesto en fallos comparado con un 25% (Project Management Institute, 2023).

El problema central que motiva esta investigación se centra en la desconexión que se observa entre el énfasis del entorno técnico con la integración de los factores humanos en la gestión de proyectos complejos. A pesar de disponer de un amplio abanico de metodologías, se conoce a diario que varias compañías presentan elevados índices de fracaso en los proyectos debido a la inexistencia de un puente entre la planificación técnica y el manejo de aspectos humanos y motivacionales. Los aportes literarios realizados por autores como Turner y Müller (2005) y Goleman (2000), resalta que los estilos de liderazgo flexibles, colaborativos y orientados al desarrollo humano resultan más eficaces para asumir los desafíos que se presentan en el desarrollo de proyectos complejos.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, la pregunta de investigación se orienta a determinar: ¿Qué relación e impacto tienen los estilos de liderazgo y competencias del líder del proyecto en el éxito de proyectos complejos?

Aspectos como los estilos de liderazgo, definidos según Goleman (2000), la motivación, desempeño, la satisfacción laboral, compromiso organizacional y complejidad del proyecto se definirán y medirán con base en estudios previos (Meyer & Allen, 1991; Parmenter, 2015), abriendo la puerta a un análisis cuantitativo.

A diferencia de estudios previos que analizan el liderazgo desde una perspectiva general o en proyectos tradicionales (Turner y Müller, 2005; Goleman, 2000), esta monografía propone un análisis específico del liderazgo dentro del contexto de proyectos complejos, integrando simultáneamente los estilos de liderazgo y las competencias del líder, y evaluando su relación directa con indicadores de éxito más allá de las métricas clásicas de tiempo y costo, incorporando dimensiones humanas como motivación, compromiso y satisfacción laboral (Meyer y Allen, 1991). En este sentido, se aporta un enfoque cuantitativo y contextualizado que supera la fragmentación entre lo técnico, lo humano y lo estratégico evidenciada por la literatura reciente (Betancur Toro, 2021; Cardona Meza, 2019).

El documento en primer lugar presenta el tema en su contexto académico, haciendo énfasis en la importancia de integrar la dimensión humana en la gestión de proyectos complejos; luego se expone el problema central, se formulan los objetivos que incluyen identificar y analizar los principales estilos de liderazgo evaluando la relación que existe junto con las competencias del líder y el éxito de los proyectos, mediante una herramienta propuesta de recolección de información y el análisis estadístico de los datos con el fin de validar la hipótesis propuesta.

Objetivos

Objetivo general

Determinar la relación de los estilos de liderazgo y las competencias del líder con el éxito de proyectos complejos.

Objetivos específicos

- Implementar un instrumento tipo encuesta para caracterizar los estilos de liderazgo y las competencias personales de los líderes de proyectos complejos
- Identificar cuales estilos de liderazgo tienen mayor relación con el éxito de los proyectos complejos.
- Establecer cuales competencias de los líderes para la gestión de proyectos complejos tienen mayor relación con el éxito.

Justificación

La gestión de proyectos complejos se ha convertido en un pilar fundamental para el éxito organizacional en un entorno global caracterizado por la incertidumbre, la competitividad y la rápida evolución tecnológica. En este contexto, el liderazgo efectivo emerge como un factor crítico para garantizar el éxito de estos proyectos, no solo desde una perspectiva técnica, sino también desde la dimensión humana. Esta investigación, titulada "El impacto de los estilos de liderazgo y las competencias del líder en el éxito de proyectos complejos", se justifica por su relevancia académica, práctica y social, al abordar la intersección entre los estilos de liderazgo, las competencias del líder y su relación con el éxito en los proyectos de alta complejidad.

En los últimos años, diversos estudios han señalado que los proyectos complejos presentan tasas de fracaso significativas, con estimaciones que indican que entre el 30% y el 70% de estos no logran cumplir con sus objetivos de alcance, tiempo o presupuesto (Project Management Institute [PMI], 2020; Standish Group, 2023). Estas cifras reflejan la necesidad de explorar factores que trasciendan las metodologías y herramientas técnicas tradicionales, enfocándose en el rol del líder como catalizador del éxito. Los estilos de liderazgo, definidos como los enfoques y comportamientos que los líderes adoptan para dirigir equipos, y las competencias clave, como la inteligencia emocional, la toma de decisiones y la gestión de conflictos, desempeñan un papel crucial en la motivación, la cohesión y la productividad de los equipos (Goleman, 2019; Northouse, 2024). Por lo tanto, esta investigación busca identificar cómo estos elementos se relacionan con el éxito de proyectos complejos, proporcionando evidencias que contribuyan al desarrollo del campo de la gerencia de proyectos.

Esta monografía responde a la necesidad de profundizar en el conocimiento sobre el liderazgo en el ámbito de los proyectos complejos. Este estudio contribuye al cuerpo de

conocimiento al explorar los estilos de liderazgo predominantes y las competencias más relevantes en este entorno, utilizando una metodología basada en la aplicación de un instrumento de tipo encuesta que permitió establecer las relaciones entre estas variables en un contexto local.

En términos prácticos, la investigación ofrece beneficios directos para las organizaciones y los gerentes de proyectos. Al identificar la relación existente entre los estilos de liderazgo y las competencias con el éxito de los proyectos complejos, proporcionando lineamientos con potencial para optimizar la selección, formación y desarrollo de líderes. De acuerdo con los lineamientos del Project Management Institute (PMI, 2021), la colaboración va más allá del trabajo conjunto; implica fomentar un entorno participativo en el que todos los miembros del equipo se sientan escuchados y con capacidad de aportar.

Además, al centrarse en un enfoque holístico, integrando aspectos técnicos y humanos, esta monografía aporta herramientas prácticas para que las organizaciones en Colombia y en contextos similares puedan enfrentar los desafíos de la gestión de proyectos con mayor eficacia.

Finalmente, desde una perspectiva social, esta investigación es relevante porque el éxito de los proyectos complejos tiene un impacto directo en el desarrollo económico y social. Proyectos exitosos en sectores clave pueden generar empleo, mejorar la infraestructura y promover la innovación, contribuyendo al bienestar de la sociedad (Kerzner, 2024). Al destacar la importancia del liderazgo efectivo, este estudio busca no solo optimizar los resultados organizacionales, sino también fortalecer las capacidades de los equipos de trabajo, promoviendo un liderazgo que inspire compromiso, creatividad y resiliencia.

En conclusión, esta monografía es oportuna y relevante, ya que aborda un tema crítico en la gerencia de proyectos, integrando los estilos de liderazgo y las competencias del líder como factores relacionados con el éxito.

Marco Teórico

La clave para el éxito de los equipos de trabajo en proyectos complejos son el estilo de liderazgo y las competencias del líder. Para efectos de esta investigación, el éxito en proyectos complejos se entiende como un concepto multidimensional que va más allá del cumplimiento de los objetivos tradicionales de tiempo, costo y alcance. En contextos de alta incertidumbre, múltiples actores y gran dinamismo organizacional, alcanzar el éxito implica también lograr la satisfacción de los stakeholders clave, la entrega de beneficios sostenibles, y la generación de valor estratégico para la organización (PMI, 2017).

Para abordar la complejidad en proyectos, este trabajo incorpora las recomendaciones de la práctica profesional recogidas por el Project Management Institute (PMI). Es de resaltar que el informe *Navigating Complexity* (PMI, 2013) destaca que la capacidad de un líder en una organización para abordar la complejidad depende fuertemente de las competencias de su talento y su capacidad de comunicación efectiva y desarrollo de liderazgo; por tanto, las competencias y estilos del líder aparecen no sólo como factores deseables sino como determinantes para convertir desafíos complejos en ventajas competitivas.

Las competencias asociadas a los proyectos complejos en especial, las que tienen que ver con el liderazgo, se enfocan en fomentar una cultura de lo correcto y no de quien tiene la razón (Levin, G, 2014). Así se comunica la visión de un proyecto en una organización, se inspira al equipo de trabajo y se logran mejores resultados.

Asimismo, debe considerarse la capacidad del equipo y del liderazgo para adaptarse al cambio, gestionar la complejidad y fomentar la resiliencia organizacional durante y después de la ejecución del proyecto (Turner & Zolin, 2012).

Desde esta perspectiva, el éxito no se evalúa únicamente al cierre del proyecto, sino que también contempla su impacto a largo plazo, el aprendizaje organizacional derivado

del proceso y la cohesión del equipo como capital humano valioso para proyectos futuros.

Este marco teórico se centró en las teorías, estilos de liderazgo y cómo las competencias del líder impactan la motivación y el desempeño del equipo que permita el éxito de proyectos complejos. Se consideraron también teorías motivacionales en grupos de trabajo y sus características, así como el desarrollo de competencias y habilidades, reconociendo que estas pueden variar en función de las diferentes etapas del proyecto.

Se abordó cómo la cultura organizacional se relaciona con las estrategias de liderazgo y el impacto de la complejidad del proyecto en el liderazgo. Finalmente, se revisó los modelos actuales que vinculan el liderazgo y el desempeño de equipos para proporcionar un marco teórico que oriente la investigación.

Estilos de liderazgo en proyectos complejos

El líder no solo debe ser capaz de influir en su grupo, sino que también es capaz de motivarlo para sacar lo mejor de cada integrante. Bajo esta concepción de liderazgo, se ha demostrado que un líder también puede adquirir competencias a través de la experiencia y las circunstancias; a partir de esto, han surgido teorías que explican cómo y por qué algunas personas se convierten en líderes y otras nacen siéndolo.

Teorías de liderazgo

Algunas de las teorías del liderazgo son:

Teoría de rasgos. Entre los teóricos destacados se encuentran Thomas Carlyle (1795-1881) y Francis Galton (1822-1911). Bajo esta teoría se sustenta que el líder va adquiriendo un estatus en la medida que demuestra sus capacidades para guiar a un equipo de trabajo. Esta teoría establece que el líder es innato (Moreno Monsalve, 2024).

Teoría del gran hombre. Inspirada en el filósofo, matemático e historiador Thomas Carlyle. Esta teoría, describe los líderes como heroicos, míticos y destinados a ocupar una posición relevante dentro de un grupo (Rodríguez, 2024).

Teoría de liderazgo cultural. El científico social David Livermore, plantea que la eficacia de un líder está relacionada con su capacidad de comprender y adaptarse al contexto cultural. (Moreno Monsalve, 2024)

Teoría situacional. Según Hersey y Blanchard (2007) el estilo de liderazgo en esta teoría está basado en que el contexto condiciona el estilo del liderazgo. Es decir que el estilo de liderazgo se va a determinar por el tipo de madurez de los seguidores que el líder intenta influenciar.

Teoría del comportamiento. La socióloga María Teresa Palomo, en su libro Liderazgo y motivación de equipos de trabajo (2013, p. 67) afirma que el liderazgo se aprende a través de la observación y la enseñanza. Es decir que es un proceso que puede moldearse, potenciarse y transmitirse.

Teoría transformacional. El historiador MacGregor Burns (1978) desarrolla esta teoría centrada en las conexiones entre líderes y seguidores, poniendo énfasis en el rendimiento grupal y en el desarrollo del potencial colectivo. Posteriormente el investigador y psicólogo Bernard Morris Bass (1985) desarrolló un poco más esta teoría, abordando los componentes del liderazgo

Teoría transaccional o de gestión. En esta teoría, el liderazgo se basa en castigos o recompensas donde hay que manejar las expectativas del grupo y el cumplimiento de objetivos (Bass, 1985).

Teoría de liderazgo acción-centrado: Desarrollada por John Adair, esta teoría plantea que el liderazgo es la intersección de tres funciones centradas en la tarea, el grupo y el individuo, En este sentido, el líder debe cumplir con la tarea asignada, formar

un equipo cohesionado y desarrollar el potencial de cada miembro, generando un ambiente cooperativo e inspirador (Rodríguez, 2024).

La presencia de líderes es determinante para crear equipos de trabajo comprometidos con objetivos comunes. El estilo de liderazgo impacta en los comportamientos y actitudes de los colaboradores (Cortés, 2020).

Al revisar estas teorías, se puede determinar que cada una está orientada a un estilo de liderazgo caracterizado por unas habilidades y comportamientos. De acuerdo con los autores y literatura existente puede haber entre 6 y 11 estilos de liderazgo.

Estilos de liderazgo

En la versión del psicólogo Daniel Goleman, se encuentran 6 estilos de liderazgo donde se destaca el manejo de la inteligencia emocional (Goleman 2000). Estos son:

Liderazgo autoritario. Recomendado en situaciones críticas cuando el equipo ha perdido su motivación y por ende su compromiso;

Liderazgo democrático. donde la capacidad de decisión se deposita en el equipo, es decir, se puede delegar todo a los miembros del equipo y el líder solo da una orientación estratégica.

Liderazgo afiliativo. se caracteriza por la familiaridad y cercanía con el equipo, recomendable en una etapa de inicio de trabajo con un grupo para incentivarlos al compromiso.

Liderazgo timonel. donde el líder impone lo que se debe hacer, por lo que evita potencializar las cualidades personales y el talento humano;

Coaching. consigue que el equipo mejore profesionalmente por sí mismos poniendo ante ellos una situación en la que se cuestionen.

Liderazgo visionario. es un estilo con mayor impacto ya que consigue que el equipo de trabajo se comprometa y se mantenga en la organización. (Cortés, 2020)

Por otro lado, el psicólogo Kurt Lewin ((Lewin, Lippitt, & White, 1939), introduce un estilo adicional llamado **Laissez-Faire**, similar al democrático de Goleman, pero en este modelo de Lewin, el estilo democrático se caracteriza por tener un debate colectivo y el consejo experto del líder, mientras que en el estilo Laissez-Faire los subordinados toman sus propias decisiones, pero no son responsables de ellas (Martín, 2021).

En la actualidad, se habla de los estilos centrados en las personas, considerando el talento humano como factor de éxito, algunos incluyen el estilo femenino, el estilo suave, el empático y el liderazgo digital, el cual responde rápidamente a las circunstancias cambiantes (Lavinia,2023).

Cortés (2023) destaca que la clave de estos estilos radica en identificar las características del proyecto, el equipo y los objetivos para definir el estilo de liderazgo adecuado. La motivación, la honestidad, la creatividad, la organización y una visión clara pueden impulsar tanto el éxito individual como grupal. De igual manera Cortes (2023) también hace referencia a que antes de motivar, es esencial cuidar a las personas, lo cual es responsabilidad fundamental de gestores y líderes.

Aunque la literatura sobre el éxito de los proyectos, en general, ha hecho a un lado las competencias, personalidad o estilo de liderazgo del líder del proyecto como factor de éxito, se ha sugerido mucho sobre estos temas (Müller & Turner, 2007), como, por ejemplo:

1. Diferentes estilos de liderazgo de proyectos son apropiados en cada etapa del ciclo de vida del proyecto.
3. Estilos de liderazgo específicos son apropiados para proyectos multiculturales.
4. Los líderes de proyectos complejos desempeñan un papel de liderazgo en la creación de un entorno de trabajo eficaz para el equipo de trabajo.

5. Los líderes de proyectos complejos prefieren estilos de liderazgo orientados a las tareas a los orientados a las personas.

6. El estilo de liderazgo influye en su percepción del éxito en diferentes situaciones.

Competencias del líder en proyectos complejos

Acorde con los desafíos que se le presentan en los proyectos complejos, el liderazgo también podría estar orientado a un alto rendimiento el cual requiere una combinación y unos elementos especiales y lograr una diferenciación en el liderazgo: dominar competencias esenciales que no necesariamente son innatas en el ser humano, sino que van siendo adquiridas con la experiencia. La estructuración y dirección de equipos exige por parte del líder una mirada de la gestión, basada en tres niveles de actuación: individual, grupal y organizacional: El nivel individual implica por parte del líder un desarrollo de competencias personales y profesionales que le permitan establecer relaciones interpersonales interdependientes, donde la comunicación, la negociación y el acuerdo sean parte de su dinámica, donde cada espacio organizacional y personal sea un espacio de aprendizaje y desarrollo integral (Uribe & Molina, 2013). Es decir que, en este nivel, el líder propende por un bienestar y lograr una calidad de vida orientado a la realización individual.

En el nivel grupal se identifican las competencias colectivas que deben ser desarrolladas, como estar identificados por un objetivo en común, el superar los obstáculos en grupo, el deseo de permanecer unidos hasta lograr los objetivos propuestos y asumir las consecuencias tanto positivas como negativas en equipo (Uribe & Molina, 2013).

Este nivel implica un proceso de cada uno de los integrantes del equipo, donde exista un compromiso grupal hacia la organización y sus proyectos, su misión y visión, y que entre todos se logre el cumplimiento de los objetivos.

Finalmente, en el tercer nivel se encuentra lo relacionado con la organización donde los procesos estructurales y funcionales están orientados al desarrollo del liderazgo, el clima y la cultura organizacional, y la satisfacción laboral. En este nivel es esencial el papel de la gestión humana como factor para el fortalecimiento de los procesos grupales y organizacionales, donde la gestión del conocimiento sea un resultado de los equipos de trabajo por la dinámica que se establecen, donde la sinergia es un resultado fundamental (Uribe & Molina, 2013).

Para poder dirigir entonces equipos de trabajo que hacen parte de proyectos complejos y que estén orientados al éxito podemos indicar que se requieren reunir las siguientes competencias las cuales coinciden con las planteadas por el PMI (2023) en su *Talent Triangle*, donde se resalta que el liderazgo requiere competencias de comunicación, negociación, motivación, gestión de conflictos y visión estratégica, y con lo expuesto por Uribe y Molina (2013), quienes destacan que el desarrollo de competencias debe darse a nivel individual, grupal y organizacional, como se citó anteriormente:

1. Asignar responsabilidades con agudeza: tener la capacidad de identificar en el individuo tanto las fortalezas como las debilidades y así mismo asignar roles y responsabilidades
2. Conocer a los miembros del equipo: Tiene que ver con la primera competencia y debe ir más allá del entorno laboral, sus intereses, su formación, su vida familiar y social.
3. Definir objetivos SMART: se refiere a objetivos inteligentes, específicos, medibles, alcanzables y realistas que sean los suficientemente retadores para un equipo productivo
4. Comunicación empática y efectiva: La comunicación siempre debe ser empática de modo que genere el efecto deseado. El mensaje debe ser claro, contundente, pero en tono cálido.
5. Solucionar conflictos y dirimir diferencias: Con la capacidad de intervenir en el momento adecuado, con el respeto y capacidad conciliadora que lo amerite.

6. Promover el trabajo en equipo: debe estar relacionado con la asignación de roles, responsabilidades y asignación de objetivos que involucre a todos los miembros del equipo.
7. Recompensar el éxito y reconocer las fallas: reconocer los logros es una forma de motivar al equipo, de entregar confianza y respeto por su trabajo. Así mismo reconocer fallas implica el llamado al correctivo.
8. Ser flexible al fracaso: ser capaz de adaptarse y corregir el rumbo de las situaciones cuando algo salga mal.
9. Fomentar la autonomía: De modo que fomente la ambición de los miembros del equipo para que también sean líderes en el futuro sin afectar la colaboración o romper el trabajo en grupo.
10. Promover la creatividad: Proponer situaciones complejas que requieran ingenio para su resolución e implementar un modelo de resolución de problemas.

En el artículo de Cuadros (2016), Importancia y panorama general de la gerencia de proyectos en Latinoamérica, se hace referencia a la humanización de los proyectos donde si bien, para un director de proyectos resulta fructuoso certificarse dando aprobación a sus conocimientos, a su experiencia y la capacidad de dirigir proyectos, la gerencia de proyectos va más allá de cumplir estos estándares. Se establece que las habilidades blandas como las actitudinales, son efectivamente las que aseguran el éxito del proyecto.

Principalmente la motivación parte del hecho de conocer y comprender qué lleva a los miembros del equipo de trabajo a dar lo mejor de sí. En este sentido, las teorías de la motivación nos ayudan a comprender qué es lo que hace que una persona se empeñe lo suficiente para lograr más objetivos. Pérez (2016) nos ilustra sobre las 4 teorías de la motivación más destacadas:

- Teoría de la motivación de Abraham Maslow: según Maslow (1943) en esta teoría hay una escala de necesidades humanas. Conforme se satisfacen las más básicas, las personas desarrollamos deseos más elevados hasta alcanzar la autorrealización.

En particular, del más básico al más complejo, estos son los 5 niveles de la pirámide de Maslow:

- Fisiología
- Seguridad
- Afiliación
- Reconocimiento
- Autorrealización

- Teorías de la motivación de Frederick Herzberg o “de motivación-higiene”: en la cual se plantea que existen dos elementos que influyen en las personas (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959):

Factores de motivación; Estos ayudan a aumentar la satisfacción de una persona y contribuyen a su motivación. Algunos ejemplos son la posibilidad de desarrollarse plenamente, la sensación de contribuir a algo de valor, el reconocimiento del trabajo o la capacidad de realizar tareas interesantes, entre otros.

Factores de higiene; Estos apuntan más a la insatisfacción, que a la satisfacción a largo plazo. Algunos ejemplos son el sueldo, las prestaciones, un entorno laboral físico seguro, reglas de trabajo justas, oportunidades para interactuar con otros trabajadores, etc.

- La teoría X y la teoría Y de McGregors: La teoría X, afirma que a los empleados no les gusta el trabajo e intentarán evitarlo por tanto hay que coaccionarles, controlarles o amenazarles con sanciones para que alcancen las metas. La teoría Y afirma que los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como el descanso o el juego. Considera que el empleado comprometido con los objetivos ejercerá el autocontrol y buscará aceptar y asumir responsabilidades (McGregors, 1960)
- La teoría motivacional de McClelland: Según McClelland (1961) en esta, existen tres tipos de motivación: el logro como el impulso a ser mejor, el poder como una lucha para

predominar y que se respeten las propias ideas y la afiliación como el deseo de tener relaciones interpersonales cercanas y amistosas.

Por otra parte, Padovan (2020), menciona otras teorías:

- Teoría de la equidad y justicia organizacional: desarrollada en 1965, por John Stacey Adams, supone que los empleados comparan lo que aportan a sus trabajos vs. lo que obtienen de ellos en relación con los de otras personas. Las situaciones que el individuo siente al compararse pueden ser tres: De inequidad positiva, de equidad y de inequidad negativa.
- Teoría de la expectativa: desarrollada por Víctor Vroom en 1964, propone que las personas están más motivadas cuando es alta la probabilidad de que un esfuerzo en el trabajo lleve a lograr un desempeño adecuado, y que esto les sirva para satisfacer sus metas personales.
- Teoría del establecimiento de metas: En la actualidad es la teoría más comprobada y aplicada por los directivos en la práctica. Planteada por Edwin Locke en la década de 1960. El afianzamiento de metas en las organizaciones se utiliza para que los miembros de esta emprendan acciones para lograrla.
- Teoría del reforzamiento: desarrollada por el psicólogo Burrhus Frederic Skinner en 1930, expone que todo comportamiento que tiene un resultado positivo tiene más probabilidades de repetirse, mientras que todo comportamiento que deviene en resultados desagradables se repetirá con menos probabilidad.

Basados en estas teorías, se ha encontrado que un factor crítico de éxito en la gestión de proyectos es la capacidad gerencial para liderar y motivar desde la perspectiva humana. En un escenario complejo, las competencias del gerente de proyecto y de sus colaboradores, representan un factor importante para mejorar el desempeño de cada uno de sus procesos organizacionales y su relación con los stakeholders internos o externos.

El líder juega un papel esencial en identificar las fuentes de motivación de cada integrante, generar un ambiente positivo y reforzar la identidad grupal. Como afirma Cortés (2023), antes de motivar, el líder debe “cuidar a las personas”, lo cual implica respeto, escucha activa, empatía y justicia. Esta perspectiva humanista del liderazgo

permite construir relaciones sólidas que sostienen al equipo incluso en situaciones de alta presión o conflicto.

El Éxito en proyectos complejos

Según Turner y Zolin (2012), el éxito en proyectos complejos debe evaluarse desde múltiples perspectivas y a través de diferentes marcos temporales, abarcando no solo los resultados inmediatos, sino también el impacto a largo plazo, la satisfacción de los stakeholders, el valor entregado a la organización y el aprendizaje generado durante el proceso. Bajo esta mirada, el liderazgo, las competencias del equipo y la cultura organizacional no son variables secundarias, sino factores críticos que condicionan la posibilidad de alcanzar ese éxito integral y sostenible.

Las propuestas tradicionales de medición de desempeño en proyectos suelen inclinarse hacia el método de gestión del valor ganado, pero nuevas investigaciones indican que es esencial integrar indicadores de sostenibilidad para abordar dimensiones económicas, ambientales y sociales, promoviendo la rentabilidad y sostenibilidad organizacional (Meléndez, 2021).

Gestión del Talento Humano como factor clave del éxito

Una de las ideas que se ha formulado para superar las situaciones de desmotivación y bajo compromiso es la implementación de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento (PAR) que, cuando son establecidas en conjunto, generan concordancia y son la base para generar compromiso, motivar a las personas y, por esa vía, mejorar los resultados de la compañía en el largo plazo. La evidencia entre la relación de una adecuada gestión de personas y el desempeño de la organización ha llevado a calificar un recurso humano administrado adecuadamente como un activo valioso y una ventaja competitiva. (Zenteno-Hidalgo, 2014)

En los equipos de trabajo, los miembros comparten una responsabilidad colectiva y trabajan desde una mentalidad de abundancia, entendida como la convicción de que existen recursos y capacidades suficientes para todos, lo que fomenta la cooperación y la sinergia (Argyris, 2004). Aunque no existe una métrica única que determine con precisión qué caracteriza a un equipo, diversas investigaciones y experiencias organizacionales destacan ciertos rasgos diferenciadores. Entre ellos se encuentran la orientación a la acción, la definición de objetivos claros y comunes, la búsqueda constante de resultados y la disposición a mantener el esfuerzo hasta alcanzar las metas propuestas (Deusto Formación, 2021; Santander Universidades, 2022). Estos elementos marcan la diferencia entre el éxito y el fracaso de un proyecto dentro de una organización.

Un profesional con un perfil de alto rendimiento estará dispuesto a participar en proyectos complejos si ve que se le permite crecer, aprender y hacer contribuciones (Botella, 2024).

Botella (2024) en su artículo, cita la fórmula que puede fidelizar el talento humano

$$FT = FH * (M + A + R + SP)$$

Donde FH representa factores higiénicos mínimos, M la motivación, A la autonomía, R el reconocimiento, y SP el sentido de pertenencia. Con ello, resume la importancia y los factores que se pueden necesitar para crear y mantener un equipo de alto rendimiento dando importancia a cada miembro del grupo de trabajo, otorgándole poder en el sentido de realizar su contribución al resultado colectivo. Crear una atmosfera positiva y de respeto donde se reconozcan los esfuerzos realizados que representen un éxito colectivo y no las impresiones individuales.

Entre otros factores, Botella (2024) también cita la importancia de gestionar los conflictos de manera que se siga avanzando en el crecimiento profesional. Una manera de atacar estas situaciones es usando la comunicación fluida y la escucha activa;

mantener siempre conversaciones que dinamice el trabajo. Para ello se sugiere contar con procesos que puedan proporcionar un protocolo para abordar los conflictos.

Marín (2024) plantea las 12 etapas o fases para crear equipos de alto rendimiento a partir de las “cuatro D”: descubre, diseña, disrumpe y despliega. Estas fases cubren el diagnóstico de competencias, la estructuración del equipo, la gestión del cambio y la comunicación efectiva, todas orientadas a consolidar un equipo comprometido y sostenible a lo largo del proyecto.

Competencias clave en equipos de trabajo

El desarrollo de competencias es un proceso continuo y esencial en la gestión de proyectos, ya que permite a los miembros del equipo adquirir y mejorar habilidades que los ayudan a desempeñar sus roles de manera efectiva y a adaptarse a las exigencias de entornos complejos. Según Delgado Arias y Pérez Luque (2020), competencias clave como la integridad, el liderazgo y la comunicación son determinantes para la percepción de éxito de los gerentes de proyectos, ya que estas competencias no solo facilitan la gestión del equipo, sino que también mejoran la toma de decisiones y la resolución de conflictos, aspectos críticos en proyectos complejos. Además, Guerrero Calvache y Hernández (2024) destacan la importancia de medir estas competencias en equipos de desarrollo de software para evaluar su productividad, contribuyendo al desarrollo personal de los integrantes y fortaleciendo su adaptabilidad y rendimiento en cada fase del proyecto, lo cual impulsa los objetivos organizacionales.

Tener en cuenta a las personas, permite ampliar las posibilidades sobre las perspectivas y puntos de vista e influye positivamente en la motivación y en la gestión común de los procesos y de esta manera los líderes de equipo logran que las personas se hagan responsables de las tareas asignadas y tengan confianza en sus capacidades,

de cara a consolidar equipos equitativos que simplifiquen el proceso de toma de decisiones (Eslava-Omaña, 2023)

El liderazgo en proyectos complejos

El liderazgo es crucial en todas las fases del ciclo de vida de un proyecto, influyendo en la gestión de recursos y en el compromiso del equipo. Torres Hernández y Torres Martínez (2014) subrayan el impacto significativo del liderazgo en cada etapa del proyecto, mientras que Cockrell (2013) enfatiza la importancia del liderazgo compartido y las habilidades políticas para manejar proyectos complejos. Senthill (2017) señala que los estilos de liderazgo y las competencias de los gerentes son factores clave para el éxito del proyecto. Vidales Flores et al. (2024) agregan que los estilos de liderazgo, como el transformacional y el transaccional, tienen un impacto positivo en la responsabilidad social corporativa y la reputación organizacional. En particular, el liderazgo transformacional es eficaz en proyectos complejos, motivando al equipo a superar sus expectativas y a comprometerse con los objetivos del proyecto, lo cual fortalece la cohesión y el rendimiento a lo largo de todo el ciclo de vida (Vidales Flores et al., 2024)

El liderazgo es esencial en cada fase del ciclo de vida del proyecto, desde la iniciación hasta el cierre. En la iniciación, el líder define objetivos, identifica a los *stakeholders* y asegura recursos; en la planificación, establece el plan de trabajo, los entregables y cronogramas; durante la ejecución, dirige al equipo, gestiona riesgos y resuelve problemas; en el seguimiento y control, monitorea el progreso, realiza ajustes y comunica el estado del proyecto; y, finalmente, en el cierre, formaliza el proyecto, documenta aprendizajes y evalúa el desempeño (Torres Hernández & Torres Martínez, 2014). Cada fase requiere competencias y estilos de liderazgo específicos que permitan guiar al equipo hacia los objetivos y la mejora continua. A medida que el proyecto avanza desde la iniciación hasta el cierre, el líder debe adaptar su estilo a las necesidades específicas

de cada etapa, lo cual exige una combinación flexible de competencias y enfoques. Es decir, cada fase demanda diferentes capacidades que combinan diferentes estilos de liderazgo. Por consiguiente, se puede inferir de acuerdo con lo expuesto (Hersey y Blanchard 2013):

Iniciación: requiere un liderazgo **visionario y democrático**, orientado a definir el rumbo del proyecto, motivar al equipo inicial y generar alineación con los *stakeholders*. En esta fase, el líder actúa como un inspirador y facilitador del consenso.

Planificación: se destaca el liderazgo **democrático y de tipo coaching**, que promueve la participación del equipo en la construcción del plan y fortalece sus capacidades técnicas y colaborativas.

Ejecución: demanda estilos **afiliativos y coaching**, que fomentan la cohesión y el desarrollo continuo del equipo. Sin embargo, en situaciones de alta presión, el estilo directivo o autoritario puede ser necesario para tomar decisiones rápidas y asegurar el cumplimiento de los objetivos operativos.

Seguimiento y control: es útil un liderazgo orientado al rendimiento, que combine la claridad del enfoque visionario con el acompañamiento del **coaching**. El estilo **democrático** permite incorporar la retroalimentación del equipo, mientras que un liderazgo más **autoritario** puede ser útil en ajustes estratégicos ante desviaciones.

Cierre: Los estilos afiliativo y coaching, favorecen el reconocimiento, la documentación de lecciones aprendidas y la evaluación del desempeño. Además, el estilo democrático puede facilitar una reflexión colectiva sobre los logros y aprendizajes del proyecto.

Impacto del liderazgo en la motivación que conducen al éxito

La satisfacción laboral y el compromiso organizacional impactan en el desempeño de los equipos. Cernas-Ortiz, Mercado-Salgado y Davis (2018) explican que estos factores

se asocian con variables como la autoeficacia, la esperanza y la vitalidad, las cuales un liderazgo efectivo fomenta. En las distintas fases del proyecto, el líder establece la visión y el marco de trabajo, coordina recursos y tiempo, motiva al equipo y asegura la consolidación de logros y aprendizajes, promoviendo un ambiente que mejora la satisfacción y el compromiso (Gido & Clements, 2013). Un equipo comprometido es más resiliente ante los desafíos y cambios imprevistos, lo cual fortalece la capacidad de adaptación y de alcanzar los objetivos del proyecto.

Medición del éxito en equipos de proyectos complejos

La productividad de un equipo depende de factores como la cohesión, la claridad de los objetivos, la comunicación efectiva, la colaboración y el apoyo organizacional. Guerrero Calvache y Hernández (2024) proponen métricas para evaluar la productividad de equipos de software, especialmente en metodologías ágiles, donde se destacan la adaptación a cambios y el tiempo de respuesta ante desafíos. Estas métricas permiten a los líderes identificar áreas de mejora y optimizar el desempeño en cada fase del ciclo de vida del proyecto. Un liderazgo efectivo reconoce la importancia de estos factores y crea un ambiente colaborativo que impulsa la creatividad y el alto desempeño del equipo, promoviendo prácticas que potencian la productividad y alinean al equipo con los objetivos del proyecto.

Los indicadores clave de rendimiento (KPI) son esenciales para medir el progreso y el éxito de los proyectos en sus diferentes dimensiones. Según Parmenter (2015), los KPI ayudan a los líderes a identificar áreas con oportunidad de mejora, permitiéndoles seguir continuamente aspectos clave para alcanzar los objetivos organizacionales. En el ámbito de los proyectos complejos, los KPI son de gran importancia, ya que permiten mantener la coordinación entre equipos de trabajo para lograr objetivos, al tiempo que proporcionan datos e información en tiempo real a medida que el proyecto experimenta cambios.

Kerzner (2024) señala que los KPI permiten a los líderes de proyectos no solo medir el desempeño sino también comunicar resultados, fortaleciendo la unión organizacional. Estos indicadores que pueden llegar a medir desde la productividad hasta la calidad brindan a los líderes de proyectos las herramientas necesarias para tomar decisiones, ajustando las estrategias para maximizar la productividad de sus equipos de trabajo. Marr (2012) señala que el uso eficaz de los KPI's crea transparencia entre los diferentes miembros del equipo, ya que todos los miembros pueden ver cómo contribuyen al éxito general del proyecto.

Complejidad del proyecto y desafíos del liderazgo

Los proyectos complejos tienen altos niveles de interdependencia e incertidumbre debido a la naturaleza de las tareas asociadas a estos y la necesidad de flexibilidad y adaptación ante los cambios posibles (Baccarini, 1996). Cualidades como la interdependencia de tareas, alta especialización, diversidad cultural, restricciones normativas y condiciones volátiles dificultan su planeación, ejecución y control. En estos contextos, el éxito no puede definirse únicamente por indicadores clásicos de gestión de proyectos (alcance, tiempo, costo), sino que debe considerar dimensiones más amplias.

Este tipo de proyecto se diferencia de los proyectos tradicionales porque requiere que el líder y su equipo actúen de forma ágil. Williams (2002) explica que la complejidad en los proyectos como función de diversas variables que intervienen.

Maylor, Vidgen y Carver (2008) afirman que los líderes de proyectos complejos deben de tener la habilidad de anticiparse a los riesgos y desafíos respondiendo de manera eficaz. La flexibilidad en la toma de decisiones es fundamental para que los líderes puedan ajustar su plan en concordancia a los desafíos emergentes. Esta flexibilidad y adaptabilidad brindan a los líderes la capacidad de reorganizar y enfocar a sus equipos con los objetivos del proyecto.

La relación entre la complejidad del proyecto y el estilo de liderazgo es fundamental para alcanzar el éxito de un proyecto. Los líderes de proyectos complejos deben adaptar su estilo de liderazgo de acuerdo con el nivel de madurez, competencia y conocimientos de los integrantes de su equipo, según el modelo de liderazgo planteado por Hersey y Blanchard (1969). Este enfoque es de gran importancia en proyectos de alta complejidad, ya que le permite al líder adaptar y mejorar su estilo para satisfacer las necesidades sus colaboradores.

El modelo de liderazgo adaptativo propuesto por Heifetz, Grashow y Linsky (2009) también resalta que los líderes en entornos de alta complejidad deben estar preparados para enfrentarse a retos y dificultades que están en constante cambio y evolución. Müller y Turner (2007) señalan que, para estos casos, un liderazgo con alto grado de efectividad debe estar compuesto tanto habilidades técnicas como de habilidades blandas interpersonales, para lograr que los integrantes de su equipo mantengan su unión y motivación durante el proyecto. Estudios recientes exponen que un líder al ser flexible y capaz de afrontar cambios inesperados tiene mayores probabilidades de llevar un proyecto al éxito (Kaiser, El Arbi, & Ahlemann, 2015).

La cultura organizacional hace referencia a los valores, costumbres y normas compartidas entre los miembros de una compañía, que define la forma en que interactúan y trabajan hacia objetivos en común (Schein, 2017). Este conjunto de valores tiene una influencia directa sobre la actitud de los miembros de un equipo hacia el cumplimiento y realización de un trabajo, así como su disposición a ayudar. En el contexto de proyectos complejos, la cultura organizacional es un factor diferencial, que incentiva la colaboración entre los integrantes del equipo de trabajo, simplifica la comunicación y ayuda a la solución de problemas (Denison, 1996).

Una cultura organizacional que esté encaminada a la innovación y el aprendizaje continuo es especialmente de gran ayuda durante el desarrollo de proyectos de alta complejidad. Hatch (2018) menciona que las empresas con culturas organizacionales enfocadas en la adaptabilidad a los cambios ayudan a que sus equipos de trabajo se ajusten rápidamente a los desafíos cambiantes que puedan presentarse, mientras que aquellas compañías con culturas más rígidas pueden enfrentar mayores dificultades durante la resolución y avance en el desarrollo de un proyecto. Esto es vital en los proyectos complejos, donde los equipos de trabajo deben dar respuesta rápida y eficazmente a los desafíos que se presentan para asegurar la sostenibilidad y éxito del proyecto (Deal & Kennedy, 2000).

Yukl (2020) afirma que los líderes que usan y acoplan la cultura organizacional a los requerimientos del proyecto, logran crear un entorno de confianza que facilita el trabajo en el equipo. Bass y Avolio (1993) resaltan la importancia de que los líderes al ser transformacionales influyen positivamente en la cultura organizacional, motivando a sus equipos a superar expectativas comprometiéndose con un objetivo en común de éxito. Este tipo de liderazgo es de gran ayuda durante la ejecución de proyectos complejos, donde la relación entre la cultura y el equipo deberán ser el factor diferenciador para el cumplimiento de los objetivos (Northouse, 2024).

Northouse (2024) señala que los líderes eficaces utilizan la comunicación abierta y la motivación como estrategias para empoderar a sus equipos durante el desarrollo de proyectos complejos. Estas estrategias ayudan a los miembros del equipo a sentirse valorados y aumentan su sentido de pertenencia y compromiso, lo cual es de vital importancia para mantener la motivación en situaciones de alta incertidumbre. Adicionalmente, se considera que el liderazgo transformacional contribuye a crear un ambiente de confianza y respeto mutuo entre los integrantes del equipo, sintiéndose

estos motivados para dar lo mejor de sí de cada uno y contribuir al éxito del proyecto (Bass & Riggio, 2006).

Un reto clave en los proyectos complejos es que el éxito puede ser interpretado de forma diferente por los distintos actores. Mientras que para la alta dirección el éxito puede estar asociado a resultados financieros, para el equipo puede estar relacionado con el clima laboral, y para la comunidad con el impacto social generado. El rol del líder debe articular los distintos intereses y expectativas para construir una visión compartida del éxito, al tiempo que promueve procesos de evaluación participativa y aprendizaje continuo.

A partir del análisis teórico realizado, se desprende que el liderazgo y la motivación constituyen factores críticos en el desempeño de los equipos de alto rendimiento, especialmente en contextos de proyectos complejos. La literatura consultada permite evidenciar que los estilos de liderazgo ejercen una influencia directa sobre la dinámica de los equipos, la gestión de la incertidumbre y la capacidad de adaptación frente a entornos cambiantes. Sin embargo, estas afirmaciones serán contrastadas en el presente estudio, con el fin de identificar en qué medida se manifiestan en contextos reales de ejecución de proyectos complejos, y si efectivamente las competencias del líder y los estilos adoptados se relacionan con mayores niveles de éxito percibido y medido.

Los enfoques de liderazgo transformacional, coaching y visionario han demostrado ser más eficaces para generar compromiso, empoderamiento y cohesión, lo cual es esencial en escenarios de alta complejidad. Estos estilos, combinados con competencias clave como la comunicación, la inteligencia emocional y la orientación a resultados, fortalecen la resiliencia y efectividad del equipo. Así mismo, se evidenció que la motivación de los equipos depende tanto de factores intrínsecos (reconocimiento, sentido de pertenencia,

autonomía) como extrínsecos (condiciones laborales, claridad en los objetivos, equidad), los cuales deben ser gestionados estratégicamente por el líder del proyecto.

En suma, la interacción entre el estilo de liderazgo adoptado y las competencias del líder incide de manera significativa en el éxito de los proyectos complejos. Esta relación será explorada en el presente estudio, con el fin de establecer cómo estas variables se articulan en contextos reales de ejecución de proyectos y qué prácticas de liderazgo se asocian con mayores niveles de éxito percibido y medido.

Hipótesis

Con base en la revisión teórica sobre los estilos de liderazgo, las competencias del líder y el éxito de proyectos complejos, se plantean las siguientes hipótesis, orientadas a explorar las relaciones entre dichas variables en el contexto de proyectos complejos:

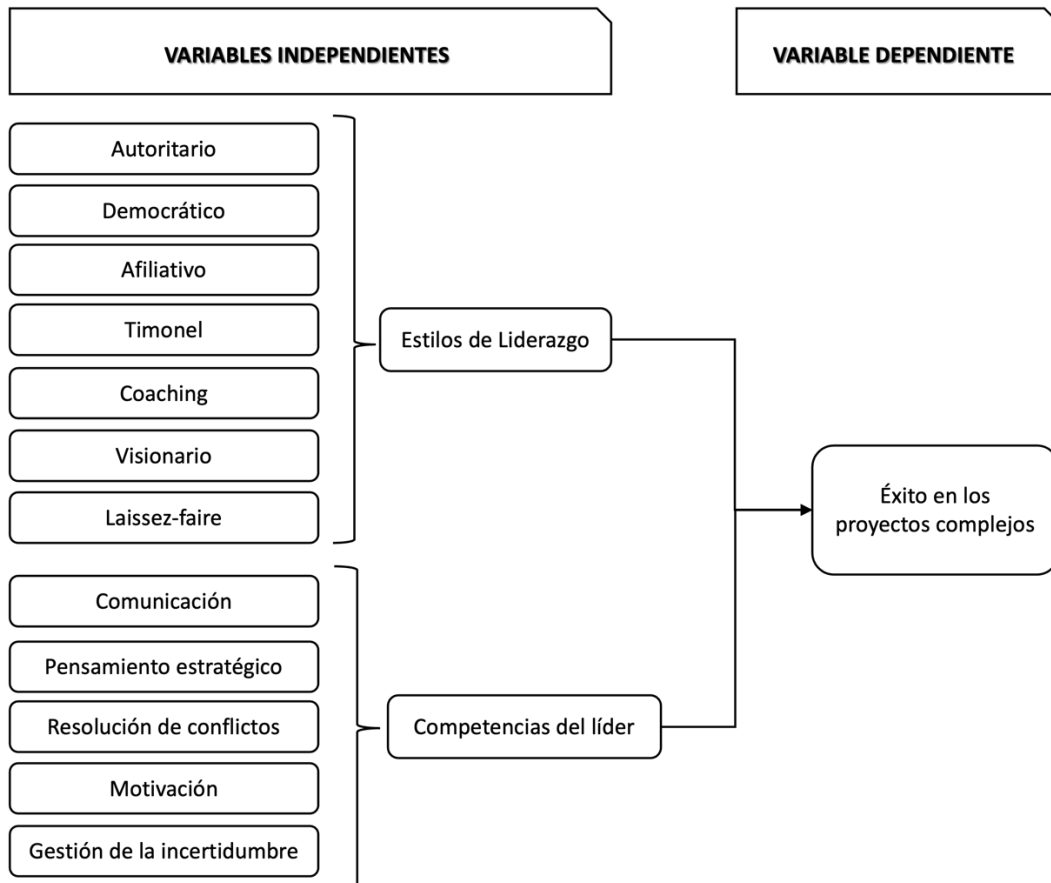
- Hipótesis 1 (H1): Los estilos de liderazgo visionario, afiliativo y de *coaching* se relacionan de manera positiva con el éxito de los proyectos complejos.
- Hipótesis 2 (H2): Las competencias del líder muestran una relación más fuerte con el éxito de los proyectos en comparación con los estilos de liderazgo.

Variables

Con el objetivo de analizar la influencia de los estilos de liderazgo y las competencias del líder en el éxito de proyectos complejos, se realizó un análisis de los marcos teóricos actuales, basándose en investigaciones previas de Bass y Avolio (1994) y Goleman (1998), que facilitaron la identificación de las variables de este estudio. En función de ello, la figura 1 detalla la relación entre las variables independientes y la variable dependiente.

Figura 1

Diagrama de variables



Nota. Elaboración propia

Las variables elegidas para la investigación se definen a continuación:

Estilos de Liderazgo

Los estilos de liderazgo se definen como los enfoques distintivos que un líder utiliza para dirigir y motivar a su equipo en el contexto de proyectos complejos, caracterizados por alta incertidumbre, coordinación de múltiples actores y restricciones de tiempo. En este estudio, se evalúan los estilos autoritario, democrático, afiliativo, timonel, coaching, visionario y laissez-faire, seleccionados por su relevancia en la gestión de proyectos según la literatura especializada. El estilo autoritario se caracteriza por un control centralizado y decisiones unidireccionales, priorizando la eficiencia en entornos de alta presión (Lewin et al., 1939). El estilo democrático fomenta la participación del equipo en la toma de decisiones, promoviendo la colaboración y el consenso (Lewin et al., 1939). El estilo afiliativo se centra en crear un ambiente de armonía y apoyo emocional, fortaleciendo las relaciones interpersonales (Goleman, 2000). El estilo timonel se distingue por establecer metas claras y dirigir con autoridad, asegurando el cumplimiento de objetivos (Goleman, 2000). El estilo coaching implica el desarrollo de habilidades del equipo mediante orientación personalizada y retroalimentación (Goleman, 2000). El estilo visionario inspira al equipo con una visión de futuro, alineando esfuerzos hacia metas compartidas (Goleman, 2000). Por último, el estilo Laissez-faire se define por una mínima intervención, delegando la responsabilidad al equipo con escasa dirección (Bass & Avolio, 1994).

Operacionalmente, esta variable se midió mediante un conjunto de preguntas que evaluaron la presencia y frecuencia de comportamientos asociados a cada estilo de liderazgo, utilizando una escala tipo Likert de cinco puntos (1 = totalmente en desacuerdo a 5 = totalmente de acuerdo). Cada grupo de preguntas correspondió a un estilo particular, permitiendo identificar el predominio de determinados enfoques de liderazgo en los proyectos analizados.

Competencias del Líder

Las competencias del líder se definen como el conjunto de habilidades y conocimientos que un líder posee para gestionar proyectos complejos, incluyendo comunicación efectiva, gestión de conflictos, planificación estratégica e inteligencia emocional. Estas competencias son esenciales para enfrentar los desafíos de incertidumbre y coordinación en proyectos complejos (Goleman, 1998). La comunicación efectiva se refiere a la capacidad del líder para transmitir información clara y fomentar la colaboración. La gestión de conflictos implica resolver desacuerdos de manera constructiva para mantener la cohesión del equipo. La planificación estratégica consiste en diseñar y ejecutar estrategias alineadas con los objetivos del proyecto. La inteligencia emocional, entendida como la capacidad de reconocer y gestionar las emociones propias y de los demás, se destaca como un factor clave en la literatura por su impacto en la motivación y la resolución de problemas (Goleman, 1998).

En términos operativos, esta variable fue evaluada mediante preguntas orientadas a medir tanto la autopercepción de los líderes como la percepción de los miembros del equipo respecto a las competencias en comunicación, resolución de conflictos, planificación y gestión emocional. Se utilizó la misma escala Likert de cinco puntos (1 = totalmente en desacuerdo a 5 = totalmente de acuerdo), lo que permitió contrastar y cuantificar el nivel de desarrollo y aplicación de dichas competencias en la práctica del liderazgo dentro de los proyectos complejos.

Éxito de los Proyectos Complejos

El éxito de los proyectos complejos se define como el grado en que un proyecto cumple con sus objetivos establecidos, incluyendo el cumplimiento de plazos, presupuesto, calidad, satisfacción de los interesados y alineación con las metas estratégicas de la organización. Este concepto trasciende la mera entrega a tiempo y

dentro del presupuesto, incorporando dimensiones de percepción y valor añadido, como lo sugiere el Project Management Institute (PMI, 2017). En este estudio, el éxito se mide como un constructo multidimensional que refleja tanto los resultados operativos como la satisfacción de los *stakeholders* involucrados.

Metodológicamente, esta variable se operacionalizó a través de un grupo de preguntas orientadas a evaluar la percepción de cumplimiento de los objetivos del proyecto, la calidad de los entregables, la eficiencia en el uso de recursos y la satisfacción de las partes interesadas. Los ítems fueron valorados con la misma escala Likert de cinco puntos, lo que permitió obtener un indicador cuantitativo del nivel de éxito alcanzado en cada proyecto.

Metodología

El propósito de este apartado es detallar el enfoque metodológico empleado para abordar los objetivos de la investigación, que buscan determinar la influencia de los estilos de liderazgo y las competencias del líder en el éxito de proyectos complejos, definidos como iniciativas que requieren la coordinación de múltiples equipos, enfrentan plazos exigentes, operan en contextos de alta incertidumbre o manejan recursos limitados. En este sentido, la metodología se fundamenta en un diseño cuantitativo de tipo correlacional, que permite explorar las relaciones entre las variables independientes (estilos de liderazgo y competencias del líder) y la variable dependiente (éxito de los proyectos complejos) sin manipulación experimental, lo que resulta adecuado para capturar dinámicas reales en entornos organizacionales (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2023).

La población de interés está conformada por profesionales involucrados en proyectos complejos, abarcando tanto líderes de proyecto como miembros de equipo, provenientes de sectores diversos como tecnología, infraestructura, finanzas, salud y manufactura, en organizaciones públicas y privadas. Esta población es amplia y heterogénea, lo que refleja la diversidad de contextos en los que se desarrollan los proyectos complejos, y se considera "infinita" para fines estadísticos debido a la dificultad de cuantificar su tamaño exacto.

Por lo tanto, la investigación se apoya en la recolección de datos primarios mediante una encuesta estructurada, diseñada específicamente para medir los estilos de liderazgo (transformacional, transaccional, laissez-faire), las competencias del líder (comunicación, gestión de conflictos, planificación estratégica, inteligencia emocional) y los indicadores de éxito del proyecto (cumplimiento de plazos, presupuesto, calidad, satisfacción de los interesados). La encuesta se aplicará a una muestra no probabilística, seleccionada con

base en la accesibilidad de los participantes y su experiencia en proyectos complejos, fundamentada en la fórmula de Cochran para poblaciones infinitas (Cochran, 1977). Este enfoque permite generar resultados confiables y representativos, alineados con los estándares de la investigación en gestión de proyectos (PMI, 2017). Además, se implementó procedimientos rigurosos para validar el instrumento y analizar los datos, utilizando técnicas estadísticas que incluyen análisis descriptivo, factorial, correlacional y de regresión, con el objetivo de validar y/o refutar las hipótesis planteadas y contribuir al desarrollo del conocimiento sobre la gestión de proyectos complejos. En los apartados siguientes, se describen en detalle la definición de la muestra, el instrumento de recolección, su validación y las técnicas de análisis, garantizando un enfoque sistemático y fundamentado teóricamente.

Muestra

La muestra se define como un subconjunto representativo de la población objetivo, compuesta por profesionales que participan en proyectos complejos, entendidos como iniciativas que involucran múltiples equipos, plazos exigentes, alta incertidumbre y/o restricciones de recursos, en sectores como tecnología, infraestructura, finanzas, salud y manufactura, tanto en el ámbito público como privado. Esta población incluye líderes de proyecto (gerentes, directores) y miembros de equipo (analistas, ingenieros, consultores), lo que permite capturar perspectivas complementarias sobre los estilos de liderazgo, las competencias del líder y el éxito del proyecto. El criterio de selección de la muestra fue no probabilístico por conveniencia, dado que los participantes fueron seleccionados con base en su experiencia y disponibilidad para responder el instrumento de recolección de datos. Dado que el tamaño de esta población es desconocido o extremadamente grande, se considera "infinita" para fines estadísticos, lo que justifica el uso de la fórmula de Cochran (1977) para determinar el tamaño de la muestra en poblaciones infinitas:

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{E^2}$$

Donde:

(n): Tamaño de la muestra (número de encuestas necesarias).

(Z): Valor crítico asociado al nivel de confianza, que para un 95% es 1.96, reflejando la probabilidad de que los resultados de la muestra estén dentro del margen de error.

(p): Proporción esperada de la población con la característica de interés. Al no conocerse esta proporción, se asume (p = 0.5) para garantizar la máxima variabilidad, lo que maximiza el tamaño de la muestra y asegura su adecuación para cualquier escenario.

(q): Complemento de (p), calculado como (q = 1 - p = 0.5).

(E): Margen de error, establecido en 9% (0,09), que equilibra la precisión estadística con la viabilidad práctica de la recolección de datos.

Sustituyendo los valores:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.09^2} = 118,57 \cong 119$$

En consecuencia, se determinó un tamaño de muestra mínimo requerido de 119 encuestas. Este cálculo se fundamenta en la fórmula de Cochran (1977), ampliamente utilizada en investigaciones cuantitativas para poblaciones grandes o desconocidas, y en las recomendaciones de Hernández-Sampieri y Mendoza Torres (2023), quienes sugieren un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5-10% para estudios correlacionales. La elección de un margen de error del 9% se justifica por su adecuación a estudios exploratorios, su impacto en la viabilidad del tamaño de la muestra y su respaldo en precedentes metodológicos, asegurando que los resultados contribuyan al

objetivo general de determinar la influencia de las variables en el éxito de proyectos complejos.

Este enfoque es consistente con estudios previos en gestión de proyectos, como Maqbool et al. (2017), quienes utilizaron muestras de tamaño similar para evaluar el impacto del liderazgo, obteniendo resultados estadísticamente significativos. Para garantizar la representatividad, se priorizará la inclusión de participantes de diversos sectores (público y privado) y roles (al menos 30% líderes, 70% miembros de equipo), siguiendo la distribución observada en investigaciones similares (PMI, 2017). Las organizaciones seleccionadas incluyeron empresas tecnológicas, constructoras, instituciones gubernamentales y consultoras, asegurando una muestra diversa que refleje la variedad de contextos en los que se desarrollan los proyectos complejos. Este enfoque no probabilístico, fundamentado en la fórmula de Cochran, permite capturar datos relevantes y robustos para los análisis propuestos, alineándose con los objetivos de la investigación.

Instrumento de recolección de información – Encuesta

El instrumento seleccionado para la recolección de datos es una encuesta estructurada, diseñada específicamente para medir los estilos de liderazgo, las competencias del líder y el éxito de los proyectos complejos. La encuesta consta de 69 preguntas organizadas en cuatro apartados, cada uno con un objetivo específico alineado con los constructos teóricos de la investigación. La estructura y los objetivos de cada apartado se detallan a continuación:

Información Demográfica (9 preguntas): Este apartado tiene como propósito recopilar datos contextuales sobre los encuestados para caracterizar la muestra y facilitar el análisis comparativo de los resultados. Las preguntas abarcan variables como edad, género, rol en el proyecto (líder o miembro de equipo), años de experiencia en gestión de

proyectos, sector de trabajo (público, privado, otros), número de proyectos complejos realizados, tamaño promedio del equipo, formación académica y certificaciones profesionales (PMP, Scrum).

Estilos de Liderazgo (28 preguntas): Este apartado evalúa los estilos de liderazgo percibidos por el líder del último proyecto complejo en el que participó el encuestado. Las preguntas utilizan una escala Likert de 5 puntos (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo). El objetivo es determinar la presencia y el impacto de cada estilo en el contexto del proyecto, capturando tanto las percepciones de los líderes como de los miembros del equipo.

Competencias del Líder (23 preguntas): Este apartado mide competencias clave del líder, incluyendo comunicación efectiva, gestión de conflictos, planificación estratégica e inteligencia emocional, con subdimensiones como empatía, autorregulación, motivación y habilidades sociales. Las preguntas, también en escala Likert de 5 puntos, tienen como objetivo es identificar cuáles competencias son más relevantes para el éxito del proyecto en entornos complejos.

Éxito del Proyecto (9 preguntas): Este apartado evalúa los indicadores de éxito del proyecto, definidos según estándares del PMI (2021), como el cumplimiento de plazos, presupuesto, calidad, satisfacción de los interesados y alineación con objetivos estratégicos. Las preguntas, en escala Likert de 5 puntos cumplen con el objetivo de medir el desempeño del proyecto y correlacionarlo con los estilos de liderazgo y las competencias del líder.

La encuesta fue diseñada para ser clara, concisa y alineada con los objetivos de la investigación, asegurando que cada pregunta contribuya directamente a la evaluación de las variables de interés. Se estima que el tiempo de respuesta promedio es de 15-20 minutos, lo que facilita la participación sin generar fatiga en los encuestados.

Validación del instrumento

La validación del instrumento se llevó a cabo mediante la evaluación de cuatro expertos en gestión de proyectos y liderazgo, quienes utilizaron el coeficiente V de Aiken. Este coeficiente se enfoca en clasificar las preguntas del instrumento por variables. En el estudio, se evaluaron los 69 ítems descritos previamente. Los ítems fueron calificados con dos valores: 1 para "totalmente de acuerdo" y 0 para "totalmente en desacuerdo". Se evaluaron la claridad en la redacción y la comprensión del lector, la pertinencia respecto a la variable asociada y la relevancia en relación con el marco teórico pertinente.

En la Tabla 1, están relacionados los perfiles de los cuatro evaluadores, quienes definieron las puntuaciones y observaciones pertinentes para garantizar la claridad y pertinencia de las preguntas que componen la encuesta.

Tabla 1

Perfiles validadores del instrumento

Evaluador	Perfil
Omar Alonso Patiño	Líder que se ha desempeñado con éxito en los sectores académico y real. En el sector académico cuenta con gran experiencia en el desarrollo de procesos de aseguramiento de la calidad, evidenciada en la obtención de acreditaciones nacional e internacional para los programas a su cargo. Además, tiene excelente manejo de equipos de alto desempeño y de relaciones interpersonales, es orientado al logro, capaz de lograr altos niveles de motivación y compromiso entre su equipo mediante procesos asertivos de comunicación. Responsable, con gran capacidad de entrega y

Evaluador	Perfil
	compromiso en la búsqueda de objetivos organizacionales y personales, honesto y transparente en sus relaciones con las personas y con la organización.
Oscar Orlando González	Ingeniero industrial y magíster en Ingeniería Industrial de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, especialista en Aseguramiento de Control Interno de la Universidad Javeriana, especialista en Finanzas del Politécnico Grancolombiano, magíster en Alta Dirección de la Universidad Rey Juan Carlos de España y doctor en Modelado de Políticas y Gestión Pública de la Universidad Jorge Tadeo Lozano. Cuenta con experiencia de 18 años en aseguramiento y control.
Yeni León Camargo	Ingeniera Química, Magíster en Ingeniería de Petróleos y Gas, y Especialista en Producción de Hidrocarburos de la Universidad Industrial de Santander; con 14 años de experiencia en la gestión integral de proyectos para el sector de hidrocarburos, liderando el desarrollo, diseño, ingeniería, montaje, puesta en marcha, operación y supervisión de sistemas de tratamiento de fluidos y aguas asociadas a la producción petrolera. Ha impulsado la eficiencia operativa y asegurado el cumplimiento de estándares técnicos, ambientales, de calidad, seguridad, costos y plazos establecidos.

Evaluador	Perfil
	Se distingue por su liderazgo y visión estratégica, con una sólida trayectoria en la dirección de equipos multidisciplinarios y la coordinación de múltiples frentes operativos. Es proactiva, comprometida, con alta capacidad de comunicación, adaptación al cambio y orientación a resultados sostenibles para el sector energético.
Lina Álvarez	Profesional con expertise en liderazgo, coaching de equipos y desarrollo organizacional. Administradora de Empresas con Énfasis en Banca del Politécnico Grancolombiano y con Certificación en Ciencias del Comportamiento para el cambio organizacional, Administración y gestión de empresas, de la Universidad de los Andes, se destaca como facilitadora de liderazgo y coach comercial, enfocándose en equilibrar metas numéricas con el crecimiento humano de los equipos para lograr resultados sostenibles.

Nota. Elaboración propia

Las evidencias de las evaluaciones realizadas por los expertos se encuentran en el Anexo 1. Es preciso mencionar que, a partir de las observaciones entregadas por los evaluadores, respecto a temas como la redacción, la coherencia y comprensión, se realizó el ajuste de las preguntas. Como resultado de este proceso, se obtuvo el instrumento definitivo, el cual fue implementado en Microsoft Forms, tal como se evidencia en el Anexo 2, asociando las preguntas presentadas en la Tabla 2

Tabla 2

Preguntas realizadas en la encuesta y su codificación

Código	Pregunta
AUTO1	Toma decisiones por su cuenta, confiando únicamente en su propio criterio.
AUTO2	Exige a su equipo un nivel de rendimiento muy alto.
AUTO3	Gestiona con un estilo decidido y responde a los problemas de los empleados con firmeza.
AUTO4	Considera que discutir continuamente las decisiones con el equipo puede generar retrasos que perjudican el plan de trabajo.
DEM1	Involucra al equipo en las decisiones y escucha sus ideas antes de decidir.
DEM2	Permite que las personas se sientan capaces de realizar sus actividades sin supervisión constante.
DEM3	Valora las nuevas ideas que se plantean en beneficio de la organización.
DEM4	Considera que para tomar decisiones es importante alcanzar un consenso con los miembros del equipo.
AFIL1	Se preocupa por crear un ambiente de trabajo donde todos se sientan cómodos.
AFIL2	Evita los conflictos y fortalece las relaciones interpersonales conectándose emocionalmente con cada miembro del equipo.
AFIL3	Fomenta la confianza en el equipo mediante reconocimiento, motivación y respaldo.

Código	Pregunta
AFIL4	Valora la armonía entre los miembros del equipo como una de sus mayores fortalezas.
TIM1	Establece metas altas y espera que el equipo las cumpla con un desempeño excelente.
TIM2	Se enfoca en los resultados inmediatos, interviniendo directamente cuando el rendimiento del equipo no cumple con los estándares esperados.
TIM3	Toma decisiones sobre el equipo considerando a las personas que no se adaptan a su ritmo de trabajo o a las circunstancias.
TIM4	Se esfuerza por ser un modelo y ejemplo a seguir para los integrantes del equipo.
COA1	Ayuda a los miembros del equipo a mejorar sus habilidades y los orienta con espacios de aprendizaje.
COA2	Impulsa a las personas hacia el logro de metas y el éxito colectivo del equipo.
COA3	Fomenta la responsabilidad para que cada miembro del equipo avance hacia los resultados esperados.
COA4	Considera que la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos por parte del equipo es clave para alcanzar los objetivos del proyecto.
VIS1	Inspira y enfoca al equipo mediante una visión clara y compartida del futuro.
VIS2	Transmite con entusiasmo una visión inspiradora que alinea y motiva al equipo.

Código	Pregunta
VIS3	Mantiene el enfoque en la visión a largo plazo, incluso en tiempos de incertidumbre o cambio.
VIS4	Comunica de forma constante la visión estratégica, conectando las metas del proyecto con el propósito de la organización.
LF1	Da libertad al equipo para que tome sus propias decisiones.
LF2	Supervisa el trabajo de forma ocasional.
LF3	Asume la responsabilidad de los resultados del equipo, tanto positivos como negativos.
LF4	Delega responsabilidades a los integrantes del equipo para que las asuman de manera autónoma, promoviendo el desarrollo del proyecto.
CCOM1	Explica claramente las metas del proyecto y se asegura de que todos los integrantes del equipo las entiendan.
CCOM2	Se comunica de manera efectiva tanto en situaciones formales como informales.
CCOM3	Escucha activamente y fomenta la retroalimentación del equipo.
CPE1	Gestiona las emociones, además de los hechos, para resolver desacuerdos.
CPE2	Planea estrategias que ayudan al equipo a alcanzar los objetivos a largo plazo.
CPE3	Anticipa posibles obstáculos y desarrolla planes de contingencia.
CRC1	Alinea los objetivos del proyecto con la estrategia general de la organización.

Código	Pregunta
CRC2	Resuelve problemas o desacuerdos en el equipo de manera rápida y justa.
CRC3	Fomenta un ambiente donde los conflictos se aborden de manera constructiva.
CRC4	Facilita acuerdos que beneficien a todas las partes involucradas.
CRC5	Gestiona los conflictos analizando datos, riesgos y prioridades, no solo emociones.
CRC6	En situaciones de incertidumbre o falta de experiencia en el equipo, asume la responsabilidad de decidir con base en su criterio técnico y experiencia.
CRC7	Aplica criterio, no impulso, para tomar decisiones en medio de conflictos.
CMOT1	Mantiene al equipo motivado, incluso cuando las cosas se complican.
CMOT2	Reconoce y celebra los logros del equipo.
CMOT3	Genera un sentido de pertenencia a través de la participación.
CMOT4	Fomenta un ambiente de aprendizaje continuo para mantener al equipo motivado.
CGI1	Responde con eficacia ante situaciones inesperadas o inciertas que afectan el desarrollo del proyecto.
CGI2	Mantiene la calma y toma decisiones informadas en situaciones de incertidumbre.
CGI3	Interviene con determinación en situaciones conflictivas, asegurando el orden y facilitando soluciones constructivas.

Código	Pregunta
CGI4	Guía al equipo con claridad durante situaciones de cambio e incertidumbre, facilitando la adaptación a nuevos escenarios.
CGI5	Inspira al equipo a ver la incertidumbre como una oportunidad de cambio.
CGI6	Utiliza la delegación como herramienta para mantener la flexibilidad operativa del equipo en contextos de cambio o incertidumbre.
EP1	El proyecto se completó en el tiempo planificado.
EP2	Se mantuvo dentro del presupuesto asignado.
EP3	El resultado final cumplió con los estándares de calidad esperados.
EP4	Las personas involucradas (clientes o equipo) quedaron satisfechas con los resultados.
EP5	El resultado atendió completamente la necesidad que el proyecto buscaba solucionar.
EP6	El proyecto logró los objetivos estratégicos a largo plazo establecidos.
EP7	Los miembros del equipo desarrollaron nuevas habilidades y experiencia que les permitirán un mejor desempeño en futuros proyectos.
EP8	El proyecto cumplió con las expectativas de sostenibilidad definidas por los involucrados.
EP9	El proyecto se integró en los procesos habituales y funciona de forma autosuficiente.

Nota. Elaboración propia

Técnicas para el análisis de la información

Para el procesamiento, análisis y comprobación de los datos resultantes del instrumento, se utilizó la plataforma de software estadístico SPSS versión 23 (Statistical Package for Social Sciences), por medio del cual se generó el análisis estadístico de los datos recopilados, así como las relaciones y tendencias entre las tres variables objeto de estudio.

Inicialmente se realizó la limpieza y preparación de la base de datos mediante la recodificación de respuestas en escalas Likert (1 = Totalmente en desacuerdo a 5 = Totalmente de acuerdo) y la creación de variables compuestas mediante promedios de ítems agrupados por constructos: estilos de liderazgo, competencias y éxito de proyectos. La confiabilidad de estas escalas se verificó con el coeficiente Alpha de Cronbach, asegurando consistencia interna superior a 0.7, un umbral aceptado en investigaciones sociales (Nunnally, 1978); Los resultados, presentados en la Tabla 3, confirman una confiabilidad buena a excelente en todos los constructos.

Tabla 3

Análisis de Confiabilidad por Coeficiente Alpha de Cronbach

Constructo	Ítems	Alpha de Cronbach	Interpretación
Estilos de Liderazgo	28	0.891	Buena
Competencias del Líder	23	0.961	Excelente
Éxito del proyecto	9	0.892	Buena

Nota. Elaboración propia en IBM SPSS Statistics 23

Posteriormente, se empleó un análisis de correlaciones bivariadas de Pearson para explorar las relaciones entre las variables, seguido de un análisis de regresión lineal múltiple para evaluar el impacto predictivo, controlando supuestos como normalidad y homocedasticidad mediante pruebas estadísticas y gráficos de residuos.

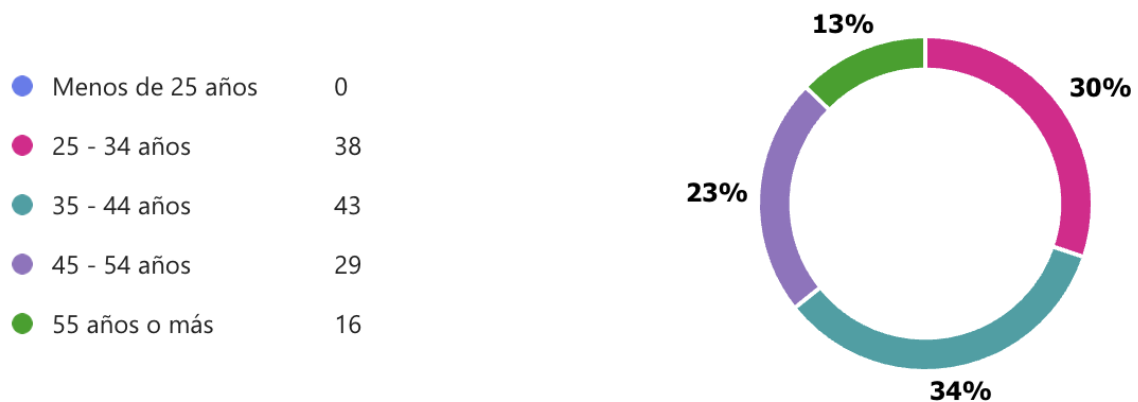
Trabajo de Campo

Este apartado, muestra el análisis respecto a la caracterización demográfica de las 126 personas a las cuales se les aplicó el instrumento, esta sección constaba de 9 preguntas, asociadas a la edad, genero, rol, años de experiencia, sector, experiencia en proyectos y formación académica.

Respecto a los rangos de edad, se encontró que un 34,12%, es decir 43 personas, se ubica entre 35 y 44 años; un 30,16% pertenece al rango de 25 a 34 años; el 23,01% corresponde al rango de 45 a 54 años; y finalmente, el 12,69% se encuentra en el rango de 55 años o más, tal y como se evidencia en la Figura 2.

Figura 2

Gráfico circular con los resultados obtenidos a la pregunta: ¿Cuál es tu edad?

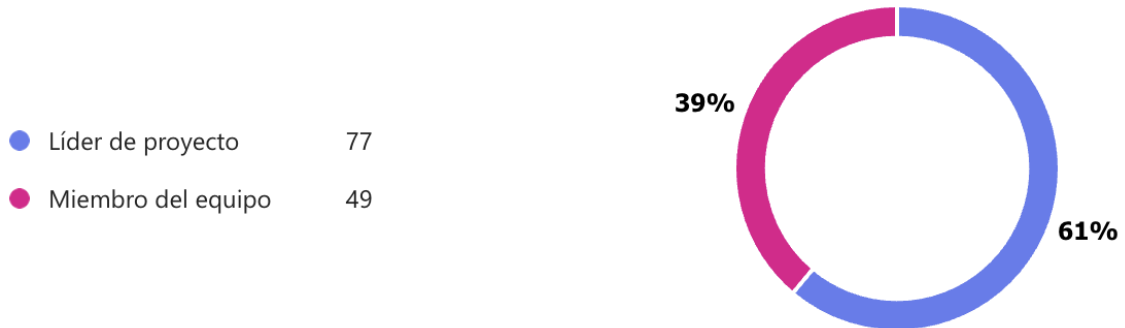


Nota. Elaboración propia

En cuanto al rol desempeñado principalmente en proyectos complejos, se encontró que el 61,11% (77 personas) ha ejercido como líderes, mientras que el 38,88% (49 personas) ha participado como miembro del equipo, tal y como se evidencia en la Figura 3.

Figura 3

Gráfico circular con los resultados obtenidos a la pregunta: ¿En qué rol has participado principalmente en proyectos complejos?

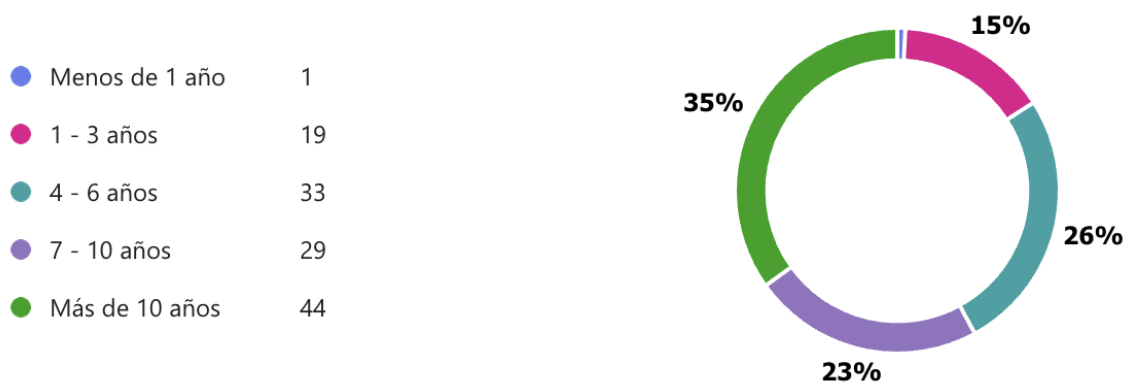


Nota. Elaboración propia

En lo correspondiente a la experiencia en proyectos complejos, se encontró que el 34,92% de los encuestados cuenta con más de 10 años de experiencia; el 26,19% tiene entre 4 y 6 años; el 23,01% entre 7 y 10 años; y, por último, el 0,79% posee menos de un año de experiencia, tal y como se evidencia en la Figura 4.

Figura 4

Gráfico circular con los resultados obtenidos a la pregunta: ¿Cuántos años de experiencia tienes trabajando en proyectos?



Nota. Elaboración propia

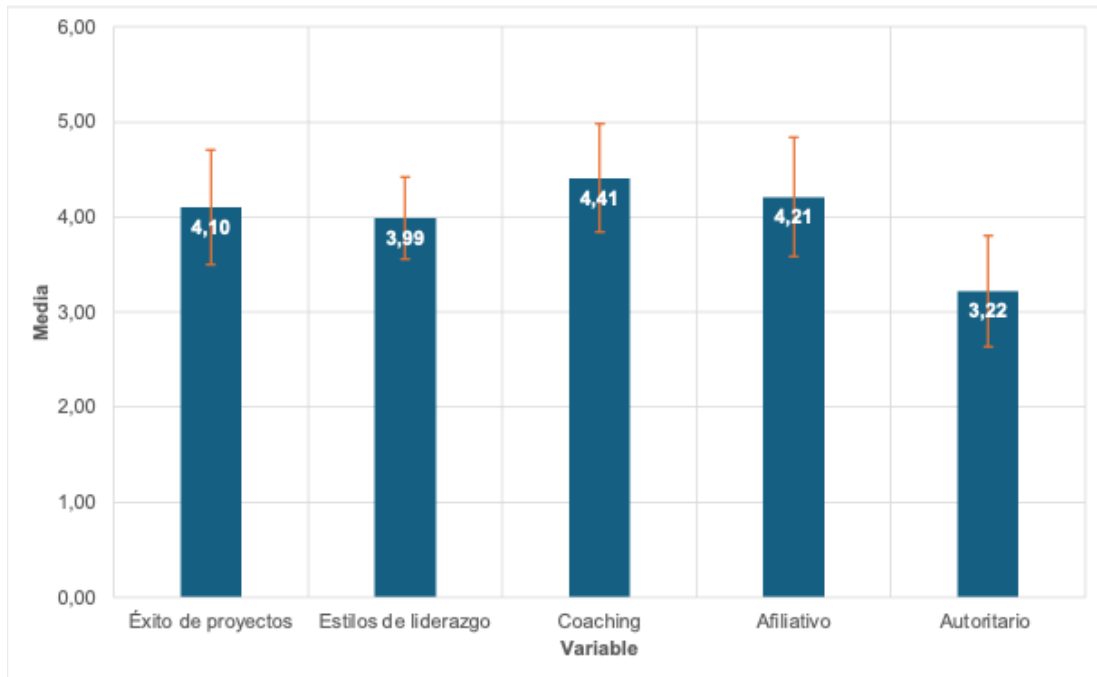
Con base en los resultados obtenidos, se infiere que esta muestra cuenta con una experiencia significativa en la gestión de proyectos. Por consiguiente, las preguntas realizadas no resultaron ajenas a los participantes, lo que sugiere que sus respuestas en la encuesta proporcionan una base sólida, que de acuerdo con los descriptores estadísticos, permitirían la evaluación de las hipótesis planteadas en esta investigación.

Los datos descriptivos proporcionan una visión preliminar de la distribución de las variables principales, permitiendo identificar patrones centrales y variabilidad en la muestra. La variable dependiente, Éxito de Proyectos (EXITO_PROYECTOS), se midió en una escala Likert de 1 (Totalmente en desacuerdo) a 5 (Totalmente de acuerdo), con una media de 4.1032 (DE = 0.6), lo que indica un nivel moderado-alto de éxito percibido en los proyectos complejos evaluados. Esta media sugiere que los participantes, perciben un éxito moderado, posiblemente influido por la complejidad inherente de estos entornos.

En lo referente a los estilos de liderazgo, la media general fue de 3.99 (DE = 0.43), con variabilidad notable entre subtipos. El estilo coaching mostró la media más alta (M = 4.41, DE = 0.569), seguido de afiliativo (M = 4.21, DE = 0.629), lo que coincide con la prevalencia de enfoques transformacionales en contextos modernos de gestión de proyectos. En contraste, el estilo autoritario presentó la media más baja (M = 3.22, DE = 0.586), reflejando una menor adopción en entornos colaborativos. Estos resultados se sintetizan visualmente en la Figura 5, a continuación.

Figura 5

Gráfico de barras con medias y desviaciones estándar del éxito de proyectos y estilos de liderazgo



Nota. Elaboración propia

Las competencias del líder (COMP) presentadas de forma desagregada, es decir, mostrando cada una de ellas por separado y no como un solo bloque general, exhibieron una media general de 4,23 (DE = 0.562). La motivación (C_MOTIVACION) lideró con M = 4.35 (DE = 0.640), destacando su relevancia en la planificación de proyectos complejos. Otras competencias, como la comunicación (C_COMUNICACION; M = 4,30, DE = 0.635) y el pensamiento estratégico (C_PESTRATEGICO; M = 4.20, DE = 0.642), mostraron medias similares, sugiriendo un perfil equilibrado de habilidades interpersonales y cognitivas. Estos patrones descriptivos establecen el contexto para el análisis inferencial, destacando la centralidad de los estilos relacionales y competencias cognitivas en la muestra, cómo se evidencia en la Tabla 4.

Tabla 4

Estadísticos descriptivos de las variables de estudio

Variable	M	DE	Min	Max
Estilos de Liderazgo	3.99	0.429	2.54	4.75
- Autoritario	3.22	0.586	1.75	5.00
- Democrático	4.07	0.585	2.00	5.00
- Afiliativo	4.21	0.629	1.75	5.00
- Timonel	3.85	0.562	2.25	5.00
- Coaching	4.41	0.569	2.25	5.00
- Visionario	4.19	0.663	1.75	5.00
- Laissez-faire	3.97	0.537	2.25	5.00
Competencias del líder	4.23	0.562	1.78	5.00
- Comunicación	4.30	0.635	1.33	5.00
- Pensamiento estratégico	4.20	0.642	2.00	5.00
- Resolución de conflictos	4.11	0.639	1.86	5.00
- Motivación	4.35	0.640	1.25	5.00
- Gestión de la incertidumbre	4.18	0.567	2.00	5.00
Éxito en los proyectos	4.10	0.599	2.00	5.00

Nota. Elaboración propia en IBM SPSS Statistics 23

Correlaciones entre Estilos de Liderazgo y Éxito de Proyectos

La matriz de correlaciones bivariadas reveló relaciones positivas y significativas entre los estilos de liderazgo y el éxito de proyectos, tal y como se muestra en la Tabla 5; Para

EL IMPACTO DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y LAS
COMPETENCIAS DEL LÍDER EN EL ÉXITO DE PROYECTOS
COMPLEJOS

	Éxito_Proyectos	Autoritario	Democ	Afiliativo	Timonel	Coaching	Visionario	Laissez_Faire	
Autoritario	Correlación De Pearson	,188	1	,016	,177	,410	,068	,189	,069
	Sig. (Bilateral)	,035		,862	,047	,000	,451	,034	,445
	N	126	126	126	126	126	126	126	126
Democ	Correlación De Pearson	,495	,016	1	,696	,400	,613	,580	,560
	Sig. (Bilateral)	,000	,862		,000	,000	,000	,000	,000
	N	126	126	126	126	126	126	126	126
Afiliativo	Correlación De Pearson	,538	,177	,696	1	,516	,779	,739	,523
	Sig. (Bilateral)	,000	,047	,000		,000	,000	,000	,000
	N	126	126	126	126	126	126	126	126
Timonel	Correlación De Pearson	,342	,410	,400	,516	1	,423	,440	,369
	Sig. (Bilateral)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	126	126	126	126	126	126	126	126
Coaching	Correlación De Pearson	,570	,068	,613	,779	,423	1	,755	,541
	Sig. (Bilateral)	,000	,451	,000	,000	,000		,000	,000
	N	126	126	126	126	126	126	126	126
Visionario	Correlación De Pearson	,624	,189	,580	,739	,440	,755	1	,457
	Sig. (Bilateral)	,000	,034	,000	,000	,000	,000		,000
	N	126	126	126	126	126	126	126	126
	Correlación De Pearson	,428	,069	,560	,523	,369	,541	,457	1

		Éxito_Proye ctos	Autoritario	Democ	Afiliativo	Timon el	Coach ing	Vision ario	Laissez _Faire
Laisse	Sig. (Bilateral)	,000	,445	,000	,000	,000	,000	,000	
z_Fair									
e	N	126	126	126	126	126	126	126	126

Nota. Elaboración propia en IBM SPSS Statistics 23. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral). - La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Correlaciones entre Competencias del Líder y Éxito de Proyectos

Las competencias mostraron correlaciones consistentemente fuertes con el éxito, como se evidencia en la Tabla 6. El pensamiento estratégico lideró ($r = .708$, $p < .001$, $r^2 = .501$), explicando el 50.1% de la varianza, seguido de resolución de conflictos ($r = .635$, $p < .001$, $r^2 = .403$) y comunicación ($r = .614$, $p < .001$, $r^2 = .377$). Gestión de incertidumbre ($r = .605$, $p < .001$, $r^2 = .366$) y motivación ($r = .523$, $p < .001$, $r^2 = .274$) completaron el patrón positivo. Estos resultados respaldan parcialmente la Hipótesis 2, que plantea una relación más fuerte entre las competencias del líder con el éxito en comparación con los estilos de liderazgo. La media de correlaciones ($r = .617$) supera la de estilos ($r = .484$), lo que apoya en parte la Hipótesis 2 sobre una relación más acentuada de las competencias con el éxito.

Las intercorrelaciones entre competencias fueron muy altas (resolución de conflictos y gestión de incertidumbre, $r = .824$, $p < .001$), indicando un constructo integrado de habilidades del líder. Esto sugiere que las competencias no operan de manera aislada, sino sinérgicamente, potencialmente mediando efectos de estilos.

Tabla 6

Correlaciones entre Competencias del Líder y Éxito de Proyectos

		Éxito_Pr oyectos	C_Comuni cacion	C_PEstr ategico	C_ResCo nflictos	C_Motiv acion	C_GesIncet ridumbre
Éxito_Proye ctos	Correlación De Pearson	1	,614	,708	,635	,523	,605
	Sig. (Bilateral)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	126	126	126	126	126	126
C_Comunic acion	Correlación De Pearson	,614	1	,782	,784	,794	,762
	Sig. (Bilateral)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	126	126	126	126	126	126
C_PEstrate gico	Correlación De Pearson	,708	,782	1	,761	,699	,726
	Sig. (Bilateral)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	126	126	126	126	126	126
C_ResConfl ictos	Correlación De Pearson	,635	,784	,761	1	,741	,824
	Sig. (Bilateral)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	126	126	126	126	126	126
C_Motivacio n	Correlación De Pearson	,523	,794	,699	,741	1	,753
	Sig. (Bilateral)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	126	126	126	126	126	126
C_GesIncet ridumbre	Correlación De Pearson	,605	,762	,726	,824	,753	1
	Sig. (Bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	126	126	126	126	126	126

Nota. Elaboración propia en IBM SPSS Statistics 23. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral). - La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Análisis Combinado: Estilos, Competencias y Éxito

Se realizó un análisis integral entre los estilos más influyentes en el éxito de los proyectos (coaching, afiliativo, visionario) y competencias clave (pensamiento estratégico, resolución de conflictos, comunicación), el cual se puede consultar en la Tabla 7, donde todas las correlaciones con el éxito fueron fuertes (rango: .538 a .708, $p < .001$), con competencias superando ligeramente a estilos (media $r = .652$ vs. $.577$). La correlación entre pensamiento estratégico y visionario ($r = .769$, $p < .001$, $r^2 = .591$) destaca una relación complementaria, donde el estilo visionario parece reforzarse por competencias estratégicas

Tabla 7

Correlaciones entre Estilos, Competencias y Éxito

	Éxito_Pro yectos	Coaching	Afiliativo	Visionario	C_PEstra tegico	C_ResC onflictos	C_Comun icacion
Éxito_Pro yectos	Correlación De Pearson	1	,570	,538	,624	,708	,635
	Sig. (Bilateral)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	126	126	126	126	126	126
Coaching	Correlación De Pearson	,570	1	,779	,755	,673	,718
	Sig. (Bilateral)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	126	126	126	126	126	126
Afiliativo	Correlación De Pearson	,538	,779	1	,739	,685	,791
	Sig. (Bilateral)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	126	126	126	126	126	126
Visionario	Correlación De Pearson	,624	,755	,739	1	,769	,778
						,770	

		Éxito_Pr oyectos	Coaching	Afiliativo	Visionario	C_PEstra tegico	C_ResC onflictos	C_Comun icacion
	Sig. (Bilateral)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	126	126	126	126	126	126	126
C_PEstrat egico	Correlación De Pearson	,708	,673	,685	,769	1	,761	,782
	Sig. (Bilateral)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	126	126	126	126	126	126	126
C_ResCo nflictos	Correlación De Pearson	,635	,771	,791	,778	,761	1	,784
	Sig. (Bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	126	126	126	126	126	126	126
C_Comuni cacion	Correlación De Pearson	,614	,718	,731	,770	,782	,784	1
	Sig. (Bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	126	126	126	126	126	126	126

Nota. Elaboración propia en IBM SPSS Statistics 23. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral). - La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados derivados de las correlaciones bivariadas revelan asociaciones positivas y significativas entre los estilos de liderazgo y el éxito de proyectos, con correlaciones que oscilan entre 0.188 y 0.624, todas con valores $p < 0.035$, lo que indica un impacto diferencial según el estilo adoptado. Asimismo, las competencias del líder mostraron una correlación general de 0.686 con el éxito.

Análisis t de Hotelling

Para complementar el análisis correlacional y evaluar estadísticamente la Hipótesis 2, se aplicó una prueba t de Hotelling. Este método nos permite determinar si la diferencia entre la correlación de las competencias con el éxito ($r_{23} = 0.679$) y la correlación de los estilos con el éxito ($r_{13} = 0.632$) es estadísticamente significativa, considerando la alta intercorrelación entre ambos constructos ($r_{12} = 0.853$). Los resultados obtenidos, $t(123) = 1.81$, $p = 0.073$, indican que, aunque las competencias muestran una correlación más alta con el éxito, esta diferencia no alcanza significancia estadística al nivel de $\alpha = 0.05$.

Tabla 8

Correlaciones de Pearson entre los constructos de estilos de liderazgo, competencias y el éxito en proyectos

Constructo	Estilos de Liderazgo	Competencias del Líder	Éxito del proyecto
Estilos de Liderazgo	1	0.853	0.632
Competencias del Líder	0.853	1	0.679
Éxito del proyecto	0.632	0.679	1

Nota. Elaboración propia en IBM SPSS Statistics 23.

Discusión de resultados

Como indica Goleman (2023), los estilos relacionales fomentan la motivación intrínseca, explicando el 32-39% de varianza en éxito aquí observado. De igual modo, Boyatzis et al. (2018) enfatizan competencias de inteligencia emocional en entornos VUCA, donde el pensamiento estratégico ($r = .708$) emerge como predictor clave, similar

a hallazgos en PMBOK Guide (Project Management Institute, 2021), que vincula planificación estratégica con tasas de éxito del 70% en proyectos complejos.

Teóricamente, la alta intercorrelación entre estilos y competencias ($r = .846$ general, $.769$ específico) sugiere un modelo integrador de liderazgo, donde competencias median efectos de estilos (visión sin estrategia reduce efectividad). Esto extiende el modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1988), incorporando complejidad proyectual. Prácticamente, en gerencia de proyectos, estos hallazgos implican recomendaciones para selección y desarrollo: priorizar líderes con perfiles visionario-estratégicos en reclutamiento, y diseñar trainings integrados para elevar éxito en sectores volátiles.

Estos hallazgos delinear una propuesta concreta derivada directamente del análisis, alineada con el objetivo general de determinar la influencia de los estilos de liderazgo y las competencias del líder en el éxito de proyectos complejos, donde el aporte principal radica en la evidencia cuantitativa de un contexto colombiano que identifica patrones específicos de correlaciones fuertes, superando enfoques teóricos generales y ofreciendo un marco práctico para la gerencia de proyectos en entornos VUCA, con el "para qué" centrado en generar herramientas accionables para optimizar el liderazgo, reduciendo tasas de fracaso en proyectos complejos (estimadas en 70% globalmente, según Project Management Institute, 2021), fomentando equipos de alto rendimiento y contribuyendo al desarrollo organizacional sostenible en sectores como tecnología y gobierno.

En el contexto actual de la gestión de proyectos complejos en Colombia, los resultados revelan una realidad mixta marcada por asociaciones positivas pero subóptimas entre liderazgo y éxito, con una media de éxito percibido de 3.85 (DE = 0.72) que indica un rendimiento moderado-alto influido por estilos transformacionales como el visionario y competencias como el pensamiento estratégico, explicando hasta el 50.1% de la varianza en el éxito; sin embargo, la alta multicolinealidad entre estilos y

competencias genera ineficiencias, donde líderes con estilos relacionales a menudo carecen de integración estratégica, resultando en variabilidad sectorial, y la prevalencia de líderes experimentados contrasta con la adopción limitada de estilos autoritarios, reflejando una transición incompleta hacia modelos adaptativos en entornos volátiles lo cual perpetúa desafíos como conflictos no resueltos y baja gestión de incertidumbre, contribuyendo a retrasos y bajo compromiso en equipos multidisciplinarios.

Estos hallazgos abren oportunidades clave para intervenir, como la superioridad de competencias sobre estilos lo que sugiere la necesidad de priorizar programas de desarrollo focalizados en talleres que potencien el pensamiento estratégico para crear perfiles híbridos.

El predominio de estilos transformacionales (visionario, coaching) y competencias estratégicas/emocionales resuena con teorías establecidas, extendiendo el marco de Goleman (2000) al contexto colombiano donde los estilos relacionales fomentan la motivación intrínseca explicando el 32-39% de varianza en éxito aquí observado, mientras que estilos transaccionales como autoritario muestran efectos mínimos criticados en entornos VUCA por su rigidez, lo cual limita la adaptabilidad en proyectos con alta incertidumbre (Boyatzis et al., 2018). De igual modo, las competencias de inteligencia emocional, particularmente resolución de conflictos y comunicación, se alinean con modelos de PMBOK Guide (Project Management Institute, 2021) que vinculan planificación estratégica con tasas de éxito del 70% en proyectos complejos, pero en esta muestra las competencias superan a los estilos en fuerza media ($r = .617$ vs. $.484$), sugiriendo que habilidades prácticas como la gestión de incertidumbre actúan como mediadoras esenciales en la cadena causal del liderazgo efectivo, un hallazgo que enriquece el modelo de inteligencia emocional de Goleman al incorporar dimensiones cognitivas específicas para complejidad proyectual.

Teóricamente, la alta intercorrelación entre estilos y competencias sugiere un modelo integrador de liderazgo donde competencias median efectos de estilos, visión sin estrategia reduce efectividad, como implican las multicolinealidades observadas, extendiendo el modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1988). Esta integración resalta cómo en proyectos complejos, la alta adopción de estilos afiliativos combinada con motivación fomenta cohesión en equipos multidisciplinarios, pero también expone vulnerabilidades como la heterogeneidad en autoritario que podría exacerbar conflictos en fases de ejecución, proponiendo una reevaluación teórica hacia enfoques híbridos que equilibren transformación con directividad situacional. Prácticamente, en gerencia de proyectos, estos hallazgos implican recomendaciones multifacéticas para selección y desarrollo: priorizar líderes con perfiles visionario-estratégicos en reclutamiento mediante evaluaciones predictivas para estrategia, y diseñar trainings integrados para elevar éxito en sectores volátiles como tecnología

La prueba t de Hotelling realizada para evaluar la significancia de las correlaciones entre las competencias y los estilos de liderazgo con el éxito de los proyectos, revela que la diferencia entre las correlaciones de competencias y estilos de liderazgo con el éxito no es estadísticamente significativa ($t(123) = 1.81, p = 0.073$). Este hallazgo, unido a la alta intercorrelación entre ambos constructos ($r = 0.853$), nos indica que los estilos y competencias operan de forma complementaria más que excluyente.

Limitaciones del estudio

Si bien este estudio proporciona evidencia valiosa sobre la relación entre los estilos de liderazgo, las competencias de liderazgo y el éxito en proyectos complejos, es importante reconocer las limitaciones metodológicas.

El análisis se centró en correlaciones bivariadas, que identifican asociaciones, pero no permiten deducir relaciones causales entre variables. Estudios futuros podrían utilizar ecuaciones estructurales para examinar estas relaciones con mayor profundidad.

Si bien el uso del coeficiente de correlación de Pearson con escalas Likert es una práctica sólida y ampliamente reportada en las ciencias sociales, se reconoce que este enfoque asume un nivel de medición de intervalos, lo cual constituye una consideración metodológica importante.

Finalmente, el estudio no controló el posible efecto de variables contextuales como la edad, la experiencia de liderazgo o el sector industrial. Cabe destacar que, si bien no es posible extraer conclusiones sobre el efecto de estas características demográficas con base en el diseño actual, los análisis exploratorios realizados no mostraron correlaciones sustanciales entre estas variables y el éxito del proyecto. Esta falta de asociaciones claras podría estar relacionada con el tamaño de la muestra, aun cuando, es adecuado para el análisis de las variables principales, podría no tener el sustento estadístico suficiente para detectar efectos pequeños o moderados de las variables contextuales.

Conclusiones y Trabajo Futuro

El desarrollo de esta investigación permitió comprender que detrás de cada metodología, herramienta o proceso de gestión de proyectos existe un elemento esencial que define los resultados: el liderazgo y la manera en que este logra motivar y fortalecer a los equipos. La implementación de la encuesta fue clave para caracterizar a la población objetivo, mostrando altos niveles de confiabilidad con un Alpha de Cronbach superior a 0,7. Este ejercicio de caracterización evidenció una tendencia positiva en la relación entre competencias y estilos de liderazgo, confirmando que el factor humano constituye un eje determinante para alcanzar el éxito en proyectos complejos.

El análisis de correlaciones de Pearson permitió identificar que el liderazgo visionario es el estilo que mayor impacto positivo tiene sobre los resultados, destacándose por su capacidad de transmitir una visión clara y motivadora incluso en contextos de incertidumbre. De igual manera, el liderazgo coaching mostró una fuerte relación con el éxito de los proyectos, dado su énfasis en potenciar las habilidades y el crecimiento del equipo. En contraste, el liderazgo autocrático evidenció una correlación débil, lo que reafirma las limitaciones de este enfoque en entornos dinámicos y colaborativos.

Al comparar la fuerza de las relaciones entre los estilos de liderazgo y las competencias del líder, los resultados cuantitativos mostraron que las competencias personales presentan una correlación más fuerte con el éxito de los proyectos que los estilos de liderazgo. Este hallazgo respalda parcialmente la hipótesis 2, evidenciando que el desarrollo de competencias específicas —como la comunicación efectiva, la resolución de conflictos y el pensamiento estratégico— tiene un efecto más directo y sostenido sobre los resultados que la adopción de un estilo particular de liderazgo. En este sentido, aunque los estilos orientan el comportamiento del líder, son las competencias las que materializan su efectividad en la práctica de la gestión de proyectos.

En cuanto a las competencias personales, se resaltó que el pensamiento estratégico, la resolución de conflictos y la comunicación son las que mejor predicen el éxito en los proyectos. Los líderes que logran diseñar planes claros, generar ambientes de trabajo colaborativos y comunicarse de manera efectiva con sus equipos, aumentan de manera significativa las posibilidades de alcanzar los objetivos planteados. Estos resultados amplían los modelos teóricos de liderazgo existentes al demostrar que las competencias actúan como mediadoras entre el estilo de liderazgo y el éxito del proyecto, aportando evidencia empírica a las corrientes que abogan por un liderazgo situacional y basado en habilidades emocionales y sociales.

El principal aporte a la literatura consiste en integrar los enfoques teóricos del liderazgo con la gestión de proyectos complejos, uniendo la dimensión técnica con la humana. Esta investigación contribuye al conocimiento al confirmar que la eficacia del liderazgo depende de la interacción entre estilo y competencias en contextos caracterizados por la incertidumbre, la diversidad de equipos y la presión por resultados. De este modo, los hallazgos amplían la perspectiva tradicional de la gerencia de proyectos, generalmente centrada en la planeación técnica, al proponer un modelo más equilibrado en el que la gestión emocional y la motivación del equipo se consolidan como variables críticas de éxito.

Estos hallazgos muestran que el éxito de los proyectos no radica únicamente en la aplicación técnica de estándares o metodologías, sino en la capacidad del líder para inspirar, orientar y crear condiciones que favorezcan el desarrollo de su equipo. El liderazgo visionario y el coaching, apoyados en competencias clave, se consolidan como estrategias efectivas que fortalecen la motivación y el compromiso, potenciando así los resultados. Esta investigación aporta una visión integradora del liderazgo en proyectos

complejos, en la que el éxito se entiende como la sinergia entre el estilo adoptado, las competencias desarrolladas y la capacidad del líder para adaptarse al contexto.

En definitiva, esta investigación resalta la importancia de un liderazgo que vaya más allá de lo técnico y logre conectar con las personas, equilibrando las necesidades de los proyectos con el bienestar y el desarrollo humano. Este aporte no solo ofrece una guía práctica para líderes y organizaciones, sino que también abre la posibilidad de futuras investigaciones que profundicen en la integración entre estilos de liderazgo y resultados en distintos sectores, contribuyendo a la construcción de modelos de gestión más humanos, efectivos y sostenibles.

Trabajo futuro

A partir de los hallazgos y del análisis teórico realizado en esta investigación, se identifican diversas oportunidades para futuras líneas de investigación que permitan profundizar en los factores que influyen en el éxito de proyectos complejos desde la gestión del talento humano, los estilos de liderazgo y las competencias del líder. En este sentido se plantean cuatro líneas de investigación:

Una primera línea de trabajo futuro puede abordar la necesidad de realizar estudios comparativos entre distintos sectores: la complejidad de los proyectos puede variar de manera significativa según el tipo de organización, el entorno normativo o el grado de innovación, lo cual podría influir en la efectividad de algunos estilos de liderazgo o competencias específicas. Por ejemplo, en sectores como tecnología o salud, donde la innovación son clave, podrían predominar estilos de liderazgo más transformacionales o participativos, mientras que en industrias más reguladas o tradicionales podrían ser más efectivos enfoques de liderazgo transaccional o directivo. Asimismo, la configuración de equipos de alto rendimiento, sus competencias clave y su dinámica interna pueden diferir dependiendo del sector, haciendo necesario un análisis más segmentado. Esta línea

permitiría verificar si la relación más fuerte observada entre competencias y éxito de proyectos se mantiene constante en distintos contextos sectoriales, aportando evidencia comparativa que refuerza la validez externa de los hallazgos.

Una segunda línea, estaría enfocada en modelos cuantitativos que permitan medir de forma más precisa la relación entre variables como liderazgo, motivación, cultura organizacional y desempeño del equipo de trabajo, con indicadores objetivos de éxito. El desarrollo de instrumentos de medición validados, aplicables a contextos complejos que fortalezcan los resultados. Contar con indicadores de éxito —que vayan más allá de tiempo, costo y alcance— permitiría correlacionar de forma más contundente los factores humanos con los resultados organizacionales, incluyendo impacto social, sostenibilidad, innovación o aprendizaje organizacional. Esto fortalecería la base empírica para comparar el peso relativo de los estilos y las competencias, aportando mayor robustez al marco teórico del liderazgo situacional.

La tercera línea para investigar es cómo los líderes modifican sus estilos y estrategias en función de las fases del proyecto o de los cambios en el entorno; esto podría aportar claves prácticas para una gestión más flexible. En esta línea se podría identificar los perfiles del líder flexible, con habilidades en toma de decisiones bajo presión, gestión emocional del equipo, y aprendizaje adaptativo. Los resultados podrían ser aplicados en programas de formación de líderes de proyecto que incluyan competencias situacionales, preparándolos para responder con eficacia a las distintas exigencias que surgen en cada fase del proyecto.

Finalmente, la cuarta línea de trabajo futuro se relaciona con la exploración de las implicaciones del liderazgo remoto o híbrido en proyectos complejos. Dada el aumento de la virtualización de los equipos, se requiere comprender cómo se transforman las dinámicas y mecanismos de comunicación, retroalimentación, supervisión y construcción

de confianza, todos ellos fundamentales en proyectos con alta complejidad y dependencia interfuncional. Evaluar el impacto del liderazgo virtual en el desempeño de equipos de alto rendimiento, identificando barreras y facilitadores que inciden en la efectividad colectiva.

En particular, resulta relevante investigar qué estilos de liderazgo son más efectivos en la virtualidad, qué herramientas digitales de gestión contribuyen a fortalecer la colaboración a distancia, y cómo se puede fomentar un sentido de pertenencia y cultura compartida en equipos distribuidos geográficamente. Esta línea aportaría al diseño de estrategias de desarrollo de competencias digitales para líderes de proyecto, orientadas a fortalecer habilidades como la comunicación asincrónica efectiva, la empatía en entornos virtuales, la gestión del desempeño sin supervisión directa, y la resolución de conflictos en contextos interculturales.

En suma, estas futuras líneas de investigación permitirán afianzar el aporte académico de este estudio, validando y extendiendo su modelo teórico sobre la interacción entre estilos, competencias y éxito de proyectos. De esta forma, se contribuye al entendimiento del liderazgo como una práctica integral, adaptable y centrada en las personas, esencial para afrontar los desafíos de los proyectos en entornos cada vez más dinámicos y complejos.

Referencias

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2019). Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and sampler set (3.^a ed.). Mind Garden.
- Baccarini, D. (1996). The concept of project complexity—a review. *International Journal of Project Management*, 14(4), 201–204.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112–121.
- Betancur Toro, M. H. (2021). Fallos en gerencia de proyectos: cinco casos de estudio en Colombia [Tesis de pregrado, Universidad Pontificia Bolivariana]. Repositorio Institucional UPB.
https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9008/Fallos_en_gerencia_de_proyectos.pdf
- Botella, F. (2024). Claves para alcanzar la excelencia en equipos de alto rendimiento. *Harvard Deusto Business Review*, (341), 29–37.
- Boyatzis, R. E., Rochford, K., & Cavanagh, K. V. (2017). Breathing as a metacognitive strategy in leadership development. *Journal of Management Development*, 36(8), 1043–1055.
- Cardona Meza, L. S. (2019). Gestión de proyectos complejos: Perspectiva desde la complejidad [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio Institucional UNAL.
<https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/77685/30297945.2019.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

- Cernas-Ortiz, D. A., Mercado-Salgado, P., & Davis, M. A. (2018). Perspectiva futura de tiempo, satisfacción laboral y compromiso organizacional: el efecto mediador de la autoeficacia, la esperanza y la vitalidad. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 34(3), 1–9. <https://doi.org/10.5093/jwop2018a1>
- Cockrell, C. (2014). Examining the influence of shared leadership and political skill on the relationship between project management complexity and project team effectiveness in organizations [Disertación doctoral]. CORE. <https://core.ac.uk/download/235237628.pdf>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2.^a ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Cuadros Mejía, A. (2016). Importancia y panorama general de la gerencia de proyectos en Latinoamérica. *Revista Ciencias Estratégicas*, 24(36), 265–267. <http://hdl.handle.net/20.500.11912/7953>
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2000). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Basic Books.
- Delgado Arias, J. S., & Pérez Luque, M. I. (2020). Influencia de las competencias: integridad, liderazgo y comunicación en la percepción del éxito de los gerentes de proyectos [Tesis de pregrado, Universidad EAN].
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619–654.

Gido, J., & Clements, J. P. (2013). *Administración exitosa de proyectos* (5.^a ed.).

Cengage Learning.

Goleman, D. (2023). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78–

90.

Goleman, D. (2019). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam

Books.

Guerrero-Calvache, M., & Hernández, G. (2024). Métricas para la evaluación de factores

de productividad de equipo en desarrollo ágil de software: un mapeo sistemático
de literatura. *TecnoLógicas*, 27(59), e2918.

<https://doi.org/10.22430/22565337.2918>

Hatch, M. J. (2018). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern*

perspectives. Oxford University Press.

Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools*

and tactics for changing your organization and the world. Harvard Business Press.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and*

Development Journal, 23(5), 26–34.

Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2013). *Administración del*

comportamiento organizacional: Liderazgo situacional (10.^a ed.). Prentice Hall.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2023). *Metodología de la*

investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (2.^a ed.). McGraw-Hill.

- Kaiser, M. G., El Arbi, F., & Ahlemann, F. (2015). Successful project portfolio management beyond project selection techniques: Understanding the role of structural alignment. *International Journal of Project Management*, 33(1), 126–139.
- Kerzner, H. (2024). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (14.^a ed.). Wiley.
- Lavinia Meyerhoefer, F. (2023). Estilos modernos de liderazgo: La evolución del liderazgo. Speexx. <https://www.speexx.com/es/speexx-blog/estilos-de-liderazgo-la-evolucion-del-liderazgo/>
- Levin, G. (2014). Competencias clave para el éxito en la gestión de la complejidad. Libro blanco del PMI. <https://www.pmi.org/learning/library/key-competencies-success-navigating-complexity-11129>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Marín Malumbres, A. (2024). Las “cuatro D” para crear un equipo de alto impacto. *Harvard Deusto Business Review*, (341), 39–49.
- Marr, B. (2012). *Key performance indicators: The 75 measures every manager needs to know*. Pearson UK.
- Martín Castrillo, A. B. (2021). Modelo de liderazgo de Kurt Lewin. Congresos FNN. <https://congresosfnn.com/wp-content/uploads/2021/03/congreso-iberoamericano-liderazgo/ModdeLiderazgoLewinCOMUNESC.pdf>

Maslow, A. H. (1954). Motivación y personalidad. Batalloso.com.

<https://batalloso.com/wp-content/uploads/2021/09/Maslow-Abraham-Motivacion-Y-Personalidad.pdf>

Maylor, H., Vidgen, R., & Carver, S. (2008). Managerial complexity in project-based operations: A grounded model and its implications for practice. *Project Management Journal*, 39(S1), S15–S26.

McGregor, D. (1970). *El lado humano de la empresa* (Trad. de la ed. original de 1960). McGraw-Hill.

McNaughton, A., & Coates, M. (2022). Project success through model leadership. CICES.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.

Moreno – Monsalve, N. A., & Grueso Inestroza, M. P. (2024). *Gestión de proyectos y organizaciones: Una mirada desde las tendencias modernas de gestión*. Universidad EAN, Universidad del Rosario.

Müller, R., & Turner, J. R. (2007). The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project. *European Management Journal*, 25(4), 298–309.

Northouse, P. G. (2024). *Leadership: Theory and practice* (10.^a ed.). Sage Publications.

Owen, J., Connor, J., & Linger, H. (2012). The role of leadership in complex projects. Paper presented at PMI® Research and Education Conference, Limerick, Munster, Ireland. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

- Padovan, I. (2020). Teorías de la motivación: Aplicación práctica [Material de clase, Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Económicas]. Repositorio Digital UNCUYO. https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/15664/teorias-de-la-motivacin.-aplicacin-prctica.pdf
- Palomo Vadillo, M. T. (2013). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo (8.ª ed.). ESIC Editorial.
- Parmenter, D. (2015). Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs. John Wiley & Sons.
- PM 360 Consulting. (2023). Project management statistics: Trends and common mistakes in 2023. <https://pm360consulting.ie/project-management-statistics-trends-and-common-mistakes-in-2023/>
- Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2023). Pulse of the profession 2023: Power skills, redefining project success. <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse-of-the-profession>
- Project Management Institute. (2013). Navigating Complexity. <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/navigating-complexity.pdf>
- Rodríguez, E. M. (2024). Las principales teorías del liderazgo. La Mente es Maravillosa. <https://lamenteesmaravillosa.com/las-principales-teorias-del-liderazgo/>

Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5.^a ed.). Jossey-Bass.

Senthill, M. (2018). *Leadership styles and competencies of project managers in successful projects* [Disertación doctoral]. CORE.
<https://core.ac.uk/reader/217231320>

Standish Group. (2023). *CHAOS Report 2023: Project success and failure*.

Torres Hernández, Z., & Torres Martínez, H. (2014). *Administración de proyectos*. Larousse - Grupo Editorial Patria.

Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*, 36(2), 49–61.
<https://doi.org/10.1177/875697280503600206>

Vidales Flores, L. M., Mendoza Martínez, I. A., & Xochitotl Nava, V. (2024). Influencia de estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire en la responsabilidad social corporativa, la imagen y reputación, así como en variables de resultado organizacional. *Contaduría y Administración*, 69(3), 324–347.

Williams, T. M. (2002). *Modelling complex projects*. Wiley.

Yukl, G. (2020). *Leadership in organizations* (9.^a ed.). Pearson Education.

Zenteno – Hidalgo, A. C., & Duran Silva, C. A. (2014). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso. *Revista Innovar Journal*, 26(59), 119–136. <http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v26n59.54367>

Anexos

Anexo 1. Validación del instrumento y ponderación de valores

Experto 1. Omar Alonso Patiño

A. Variable 1- Información Demográfica		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1 Edad	1	1	1	
	2 Género	1	1	1	Se sugiere hacer revisión de aspectos de forma. Falta una tilde.
	3 Rol que ha desempeñado en proyectos complejos	0	0	1	Dado que no se habla de una población específica, puede que no se entienda el alcance de esta pregunta. Para la evaluación del instrumento es conveniente contar con la escala de
	4 Experiencia	0	0	0	A qué tipo de experiencia se refieren. Importante ser muy claro en lo que se pregunta.
	5 Sector en el que ha trabajado proyectos complejos	1	0	1	En este caso pueden ser varios sectores. Debe habilitarse una pregunta con múltiples opciones de escogencia. Eso facilita la tabulación.
	6 Número de proyectos complejos en los que ha participado en los últimos 5 años	1	1	1	
	7 Para los líderes: Tamaño de los equipos que ha liderado	1	0	1	El tamaño tiene distintas variables, cómo se va a medir? Tiempo, presupuesto, personas?
	8 Formación académica	1	0	1	Es importante conocer la escala de medición para establecer la pertinencia.
	9 Formación certificada en Gestión de proyectos	1	0	1	Es importante conocer la escala de medición para establecer la pertinencia. Sirve cualquiera.
B. Variable 2- Estilos de Liderazgo - Autoritario		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1 Toma de decisiones por su cuenta, confiando únicamente en su propio criterio	1	1	1	
	2 Exige a sus equipos un nivel de rendimiento muy alto	1	1	1	
	3 Gestiona con estilo de cédido y responde a los problemas de los empleados con	1	1	1	
	4 Considera que discutir continuamente la toma de decisiones con el equipo puede	1	1	1	
B. Variable 2- Estilos de Liderazgo - Democrático		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1 Involucra al equipo en las decisiones y escucha sus ideas antes de decidir	1	1	1	
	2 Permite que las personas se sientan capaces de realizar sus actividades sin supervisión	1	0	1	Presenta dos condiciones que no necesariamente tienen relación de causalidad. Tener la capacidad no tiene que ver con tener permiso o no.
	3 Valora las nuevas ideas que se planteen en pro de la organización	1	1	1	
	4 Considera que para la toma de una decisión es importante que esta se realice bajo un consenso con los miembros del equipo	0	0	0	La redacción de la pregunta puede ser mejorada considerablemente. Esto puede dar solución a las 3 categorías de evaluación de la misma.
B. Variable 2- Estilos de Liderazgo - Afiliativo		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1 Se preocupa por crear un ambiente de trabajo donde todos se sientan cómodos	1	1	1	
	2 Busca evitar fricciones y fortalecer las relaciones interpersonales conectándose	1	1	1	
	3 Fomenta la confianza en el equipo mediante el uso de reconocimiento,	1	1	1	Considero que esta pregunta está más cercana del grupo de coaching que del afiliativo.
	4 Considera que una de la principal fortaleza de su equipo de trabajo es la armonía entre los integrantes de este	0	1	1	Hay varias preguntas en las cuales hay errores de digitación y de gramática. Se debe mejorar en este sentido con el fin de tener un documento impecable.
B. Variable 2- Estilos de Liderazgo - Timonel		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1 Pone metas altas y espera que el equipo las cumpla con un desempeño excelente	1	1	1	
	2 No le gusta el bajo rendimiento	1	1	1	
	3 Reemplaza a las personas que no responden a su ritmo de trabajo y a las	1	1	1	
	4 Se esfuerza continuamente por ser el modelo y ejemplo a seguir para los	1	1	1	
B. Variable 2- Estilos de Liderazgo - Coaching		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1 Ayuda a los miembros del equipo a mejorar sus habilidades y les da consejos	0	1	1	Considero que se debe aclarar a consejos de qué tipo se refiere la afirmación.
	2 Empodera a las personas hacia el logro de las metas y el éxito del equipo en general	0	1	0	El empoderamiento no es necesariamente un ejercicio del coaching. ES posible que el verbo a usar no sea empoderar.
	3 Fomenta la responsabilidad para que cada miembro del equipo pueda avanzar	0	1	1	El orden de la afirmación cambia el sentido de la misma,
	4 Considera que la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos en los	1	1	1	
B. Variable 2- Estilos de Liderazgo - Visionario		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1 Inspira al equipo con una visión clara de lo que se quiere lograr	1	1	0	Su redacción parecería más enfocada en aspectos motivacionales que en lo visionario.
	2 Contagia a su equipo de esfuerzo, dedicación y entusiasmo	1	1	0	No es claro cómo esta pregunta es de un líder visionario.
	3 Persevera ante las dificultades y es abierto a soluciones innovadoras	1	1	0	En general, las preguntas de este apartado no se muestran como parte de un líder visionario.
	4 Continuamente se esfuerza por mostrar a su equipo cuál es la meta a alcanzar para				
B. Variable 2- Estilos de Liderazgo - Laissez-Faire		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1 Da libertad al equipo para que tomen sus propias decisiones	1	1	1	
	2 Supervisa el trabajo de forma periódica	1	1	0	Incluir la palabra periódica le resta fuerza a la afirmación. ¿Periódico que significa? Eso da un rango de interpretación muy amplio.
	3 Asume la responsabilidad de los resultados del equipo, tanto cuando estos son	1	1	0	No es claro como esta afirmación se relaciona con el apartado en el cual se encuentra.
	4 Es importante para el correcto desarrollo del proyecto que se deleguen todas las	1	1	1	
C. Variable 3- Competencias del líder - Comunicación		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1 Explica claramente las metas del proyecto y se asegura de que todos los	1	1	1	
	2 Se comunica de manera efectiva tanto en situaciones formales como informales.	1	1	1	
	3 Escucha activamente y fomenta la retroalimentación del equipo	1	1	1	La comunicación también tiene que ver con medios, mucho más ahora con la diversidad existente.

EL IMPACTO DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y LAS COMPETENCIAS DEL LÍDER EN EL ÉXITO DE PROYECTOS COMPLEJOS

C. Variable 3- Competencias del líder- Pensamiento Estratégico		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1 Planea estrategias que ayudan al equipo a alcanzar los objetivos a largo plazo	1	1	1	
	2 Anticipa posibles obstáculos y desarrolla planes de contingencia	1	1	1	
	3 Alinea los objetivos del proyecto con la estrategia general de la organización	1	1	0	No es clara la relación de esta pregunta con el estilo de liderazgo, es más una competencia organizacional.
C. Variable 3- Competencias del líder- Resolución de conflictos		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1 Gestiona las emociones, no solo los hechos, para resolver cualquier desacuerdo	1	1	1	Esta pregunta es genérica, no hay mención específica de líder. Hay diferencias significativas entre la generalidad y el líder.
	2 Resuelve los problemas o desacuerdos en el equipo de manera rápida y justa.	1	1	1	
	3 Fomenta un ambiente donde los conflictos se aborden de manera constructiva	1	1	1	
	4 Facilita acuerdos que benefician a todas las partes involucradas	1	1	1	
	5 Gestiona los conflictos analizando datos, riesgos y prioridades, no solo	1	1	1	Se debe considerar cuál es la relación con la pregunta 1 de este mismo apartado.
	6 Impone control y evita el desorden con determinación	1	1	1	
	7 Aplica criterio, no impulso, para tomar decisiones en medio del conflicto	1	1	0	Esta pregunta habla más de toma de decisiones. Dicho apartado no es considerado, siendo uno fundamental para el líder.
C. Variable 3- Competencias del líder- Motivación		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1 Mantiene al equipo motivado, incluso cuando las cosas se complican	1	1	1	
	2 Reconoce y celebra los logros del equipo	1	1	1	
	3 Genera sentido de pertenencia a través de la participación	1	1	1	
	4 Fomenta un ambiente de aprendizaje continuo para mantener al equipo	0	1	0	Relaciona dos variables que no necesariamente son causales.
C. Variable 3- Competencias del líder- Gestión de la incertidumbre		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1 Evidencia que, ante una posible falta de experiencia de su equipo, es necesario que	1	1	1	
	2 Maneja bien las situaciones inesperadas o inciertas que surgen en el proyecto	0	1	0	No es clara la valoración que se hace de bien. ¿Qué es manejar bien? Se deja muy etéreo.
	3 Mantiene la calma y toma decisiones informadas en situaciones de incertidumbre	1	1	1	A lo largo del instrumento.
	4 Guía al equipo a través de cambios y adaptaciones necesarias	0	1	0	No es clara la relación entre cambio e incertidumbre. No necesariamente hay una relación.
	5 Inspira al equipo a ver la incertidumbre como una oportunidad de cambio	1	1	1	
6 Considera que delegar las tareas facilita el desarrollo del proyecto y ayuda a que	1	1	0	Esto no se relaciona con incertidumbre.	
D. Variable 4- Éxito en los proyectos complejos		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1 El proyecto se terminó en el tiempo que habíamos planeado	1	1	0	Esta es una pregunta de Sí o No.
	2 Logramos mantenernos dentro del presupuesto asignado	1	1	0	Esta es una pregunta de Sí o No.
	3 El resultado final cumplió con los estándares de calidad esperados	1	1	0	Esta es una pregunta de Sí o No.
	4 Las personas involucradas (como clientes o el equipo) quedaron satisfechos con	1	1	0	Esta es una pregunta de Sí o No.
	5 El resultado atendió en su totalidad la necesidad que planteaba solucionar el	1	1	0	Esta es una pregunta de Sí o No.
	6 El proyecto logró los objetivos estratégicos a largo plazo establecidos	1	1	0	Esta es una pregunta de Sí o No.
	7 Los miembros del equipo desarrollaron nuevas habilidades y experiencia que les	1	1	0	Esta es una pregunta de Sí o No.
	8 El proyecto cumplió con expectativas de sostenibilidad definidas por los	1	1	0	Esta es una pregunta de Sí o No.
	9 El proyecto se integró en los procesos habituales y funciona de forma	1	1	0	Esta es una pregunta de Sí o No.

Experto 2. Oscar Orlando Gómez.

A. Variable 1- Información Demográfica		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1 Edad	1	1	1	
	2 Genero	1	1	1	
	3 Rol que ha desempeñado en proyectos complejos	0	1	1	Presentar las opciones
	4 Experiencia	0	1	1	Experiencia en años?
	5 Sector en el que ha trabajado proyectos complejos	0	1	1	Cerrar la respuesta con opciones
	6 Número de proyectos complejos en los que ha participado en los últimos 5 años	0	1	1	Por lo general esta variable se mide en horas y podría unirse con la pregunta 4
	7 Para los líderes: Tamaño de los equipos que ha liderado	0	1	1	Cerrar con opciones por ejemplo de 10 a 20 personas, de 21 a 30 mas de 30
	8 Formación académica	0	1	1	Cerrarlo en el máximo nivel académico alcanzado
	9 Formación certificada en Gestión de proyectos	0	1	1	Formación medida como en años, cursos?
B. Variable 2- Estilos de Liderazgo - Autoritario		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1 Toma decisiones por su cuenta, confiando únicamente en su propio criterio	0	1	1	Es una pregunta cerrada o abierta? Si es cerrada se podría responder a veces, siempre, casi siempre.
	2 Exige a sus equipos un nivel de rendimiento muy alto	0	1	0	Como se mide el nivel de exigencia? Pregunta subjetiva
	3 Gestiona con estilo decidido y responde a los problemas de los empleados con	0	0	0	Pregunta subjetiva...
	4 Considera que discutir continuamente la toma de decisiones con el equipo puede llegar a generar retrasos y demoras que perjudican el plan de trabajo	0	1	1	Es una pregunta cerrada o abierta? Si es cerrada se podría responder a veces, siempre, casi siempre.
B. Variable 2- Estilos de Liderazgo - Democrático		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1 Involucra al equipo en las decisiones y escucha sus ideas antes de decidir	0	1	1	Es una pregunta cerrada o abierta? Si es cerrada se podría responder a veces, siempre, casi siempre.
	2 Permite que las personas se sientan capaces de realizar sus actividades sin	0	1	1	Es una pregunta cerrada o abierta? Si es cerrada se podría responder a veces, siempre, casi
	3 Valora las nuevas ideas que se plantean en pro de la organización	0	1	1	Es una pregunta cerrada o abierta? Si es cerrada se podría responder a veces, siempre, casi
	4 Considera que para la toma de una decisión es importante que esta se realice bajo	0	1	1	Es una pregunta cerrada o abierta? Si es cerrada se podría responder a veces, siempre, casi
B. Variable 2- Estilos de Liderazgo - Afiliativo		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1 Se preocupa por crear un ambiente de trabajo donde todos se sientan cómodos	0	1	1	Es una pregunta cerrada o abierta? Si es cerrada se podría responder a veces, siempre, casi
	2 Busca evitar fricciones y fortalecer las relaciones interpersonales conectándose	0	0	0	Es una pregunta subjetiva, a que se refiere conectándose.
	3 Fomenta la confianza en el equipo mediante el uso de reconocimiento,	0	1	1	Es una pregunta cerrada o abierta? Si es cerrada se podría responder a veces, siempre, casi
	4 Considera que una de la principal fortaleza de su equipo de trabajo es la armonía	0	1	1	Es una pregunta cerrada o abierta? Si es cerrada se podría responder a veces, siempre, casi

B. Variable 2 - Estilos de Liderazgo - Timonel		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1. Pone metas altas y espera que el equipo las cumpla con un desempeño excelente	0	0	0	Es un apregunta que dirige a la respuesta.
	2. No le gusta el bajo rendimiento	0	0	0	Es un apregunta que dirige a la respuesta. Aquien le gusta?
	3. Reemplaza a las personas que no responden a su ritmo de trabajo y a las	0	1	1	Esta pregunta debería estar en caminata a la oportunidad ante los errores.
	4. Se esfuerza continuamente por ser el modelo y ejemplo a seguir para los	0	0	0	Es un apregunta que dirige a la respuesta.
B. Variable 2 - Estilos de Liderazgo - Coaching		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1. Ayuda a los miembros del equipo a mejorar sus habilidades y les da consejos	0	1	1	Es una pregunta cerrada o abierta? Si es cerrada se podría responder a veces, siempre, casi
	2. Empodera a las personas hacia el logro de las metas y el éxito del equipo en	0	1	1	Es una pregunta cerrada o abierta? Si es cerrada se podría responder a veces, siempre, casi
	3. Fomenta la responsabilidad para que cada miembro del equipo pueda avanzar	0	1	1	Es una pregunta cerrada o abierta? Si es cerrada se podría responder a veces, siempre, casi
	4. Considera que la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos en los	0	1	1	Es una pregunta cerrada o abierta? Si es cerrada se podría responder a veces, siempre, casi
B. Variable 2 - Estilos de Liderazgo - Visionario		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1. Inspira al equipo con una visión clara de lo que se quiere lograr	0	0	0	Es una pregunta subjetiva, a que se refiere inspira.
	2. Contagia a su equipo de esfuerzo, dedicación y entusiasmo	0	0	0	Es un apregunta que dirige a la respuesta.
	3. Persevera ante las dificultades y es abierto a soluciones innovadoras	0	0	0	Es un apregunta que dirige a la respuesta.
	4. Continuamente se esfuerza por mostrar a su equipo cual es la meta a alcanzar para	0	0	0	Es un apregunta que dirige a la respuesta.
B. Variable 2 - Estilos de Liderazgo - Laissez-Faire		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1. Da libertad al equipo para que tomen sus propias decisiones	1	1	1	
	2. Supervisa el trabajo de forma periódica	0	1	1	
	3. Asume la responsabilidad de los resultados del equipo, tanto cuando estos son positivos como negativos	1	1	1	
	4. Es importante para el correcto desarrollo del proyecto que se delegue todas las responsabilidades a los integrantes del equipo y estos las asuman de manera autónoma	1	1	1	
C. Variable 3 - Competencias del líder - Comunicación		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1. Explica claramente las metas del proyecto y se asegura de que todos los integrantes del equipo las entiendan	1	1	1	
	2. Se comunica de manera efectiva tanto en situaciones formales como informales.	0	1	1	
	3. Escucha activamente y fomenta la retroalimentación del equipo	0	1	1	
C. Variable 3 - Competencias del líder - Pensamiento Estratégico		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1. Planea estrategias que ayudan al equipo a alcanzar los objetivos a largo plazo	1	1	1	
	2. Anticipa posibles obstáculos y desarrolla planes de contingencia	1	1	1	
	3. Alinea los objetivos del proyecto con la estrategia general de la organización	1	1	1	
C. Variable 3 - Competencias del líder - Resolución de conflictos		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1. Gestiona las emociones, no solo los hechos, para resolver cualquier desacuerdo	1	1	1	
	2. Resuelve los problemas o desacuerdos en el equipo de manera rápida y justa.	0	1	0	
	3. Fomenta un ambiente donde los conflictos se aborden de manera constructiva	1	1	1	
	4. Facilita acuerdos que beneficien a todas las partes involucradas	1	1	1	
	5. Gestiona los conflictos analizando datos, riesgos y prioridades, no solo emociones.	1	1	1	
	6. Impone control y evita el desorden con determinación	0	0	0	
	7. Aplica criterio, no impulso, para tomar decisiones en medio del conflicto	1	1	1	
C. Variable 3 - Competencias del líder - Motivación		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1. Mantiene al equipo motivado, incluso cuando las cosas se complican	1	1	0	
	2. Reconoce y celebra los logros del equipo	1	1	1	
	3. Genera sentido de pertenencia a través de la participación	1	1	0	
	4. Fomenta un ambiente de aprendizaje continuo para mantener al equipo	1	1	1	
C. Variable 3 - Competencias del líder - Gestión de la Incertidumbre		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1. Evidencia que, ante una posible falta de expertise de su equipo, es necesario que	0	1	1	
	2. Maneja bien las situaciones inesperadas o inciertas que surgen en el proyecto	0	1	0	
	3. Mantiene la calma y toma decisiones informadas en situaciones de incertidumbre	1	1	1	
	4. Guía al equipo a través de cambios y adaptaciones necesarias	0	1	0	
	5. Inspira al equipo a ver la incertidumbre como una oportunidad de cambio	1	1	1	
	6. Considera que delegar las tareas facilita el desarrollo del proyecto y ayuda a que se logre el cumplimiento de los objetivos.	1	1	1	
D. Variable 4 - Éxito en los proyectos complejos		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1. El proyecto se terminó en el tiempo que hablamos planeado	1	1	1	
	2. Logramos mantenernos dentro del presupuesto asignado	1	1	1	
	3. El resultado final cumplió con los estándares de calidad esperados	1	1	1	
	4. Las personas involucradas (como clientes o el equipo) quedaron satisfechos con	0	1	1	
	5. El resultado atendió en su totalidad la necesidad que planteaba solucionar el	1	1	1	
	6. El proyecto logró los objetivos estratégicos a largo plazo establecidos	0	0	0	
	7. Los miembros del equipo de desarrollaron nuevas habilidades y experiencia que les	0	0	0	
	8. El proyecto cumplió con expectativas de sostenibilidad definidas por los	0	1	1	
	9. El proyecto se integró en los procesos habituales y funciona de forma	0	1	1	

Experto 3. Yeni León Camargo.

EL IMPACTO DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y LAS COMPETENCIAS DEL LÍDER EN EL ÉXITO DE PROYECTOS COMPLEJOS

A. Variable 1 - Información Demográfica		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1 Edad	1	1	1	
	2 Género	1	1	1	
	3 Rol que ha desempeñado en proyectos complejos	1	1	1	
	4 Experiencia	0	0	1	Aclarar: hace referencia al contexto de en qué se tiene experiencia o al número de años
	5 Sector en el que ha trabajado proyectos complejos	1	1	1	
	6 Número de proyectos complejos en los que ha participado en los últimos 5 años	1	0	1	Cómo se determina la complejidad del proyecto? La complejidad puede ser subjetiva
	7 Para los líderes: Tamaño de los equipos que ha liderado	1	1	1	
	8 Formación académica	1	1	1	
	9 Formación certificada en Gestión de proyectos	1	1	1	
B. Variable 2 - Estilos de Liderazgo - Autoritario		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1 Toma decisiones por su cuenta, confiando únicamente en su propio criterio	1	1	1	
	2 Exige a sus equipos un nivel de rendimiento muy alto	1	1	1	
	3 Gestiona con estilo decidido y responde a los problemas de los empleados con	1	1	1	
	4 Considera que discutir continuamente la toma de decisiones con el equipo puede	1	1	1	
B. Variable 2 - Estilos de Liderazgo - Democrático		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1 Involucra al equipo en las decisiones y escucha sus ideas antes de decidir	1	1	1	
	2 Permite que las personas se sientan capaces de realizar sus actividades sin	1	1	1	
	3 Valora las nuevas ideas que se planteen en pro de la organización	1	1	1	
	4 Considera que para la toma de una decisión es importante que esta se realice bajo	1	1	1	
B. Variable 2 - Estilos de Liderazgo - Afiliativo		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1 Se preocupa por crear un ambiente de trabajo donde todos se sientan cómodos	1	1	1	
	2 Busca evitar fricciones y fortalecer las relaciones interpersonales conectándose	1	1	1	
	3 Fomenta la confianza en el equipo mediante el uso de reconocimiento,	1	1	1	
	4 Considera que una de la principal fortaleza de su equipo de trabajo es la armonía	1	1	1	Revisar ortografía (principales)
B. Variable 2 - Estilos de Liderazgo - Timonel		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1 Pone metas altas y espera que el equipo las cumpla con un desempeño excelente	1	1	1	
	2 No le gusta el bajo rendimiento	1	1	1	
	3 Reemplaza a las personas que no responden a su ritmo de trabajo y a las circunstancias	1	1	1	
	4 Se esfuerza continuamente por ser el modelo y ejemplo a seguir para los integrantes de su equipo de trabajo	1	1	1	
B. Variable 2 - Estilos de Liderazgo - Coaching		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1 Ayuda a los miembros del equipo a mejorar sus habilidades y les da consejos	1	1	1	
	2 Empodera a las personas hacia el logro de las metas y el éxito del equipo en	1	1	1	
	3 Fomenta la responsabilidad para que cada miembro del equipo pueda avanzar	1	1	1	
	4 Considera que la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos en los	1	1	1	
B. Variable 2 - Estilos de Liderazgo - Visionario		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1 Inspira al equipo con una visión clara de lo que se quiere lograr	1	1	1	
	2 Contagia a su equipo de esfuerzo, dedicación y entusiasmo	1	1	1	
	3 Persevera ante las dificultades y es abierto a soluciones innovadoras	1	1	1	
	4 Continúa siempre con esfuerzo por mostrar a su equipo cual es la meta a alcanzar para	1	1	1	
B. Variable 2 - Estilos de Liderazgo - Laissez-Faire		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1 Da libertad al equipo para que tomen sus propias decisiones	1	1	1	
	2 Supervisa el trabajo de forma periódica	1	1	1	
	3 Asume la responsabilidad de los resultados del equipo, tanto cuando estos son	1	1	1	
	4 Es importante para el correcto desarrollo del proyecto que se deleguen todas las	1	1	1	
C. Variable 3 - Competencias del líder - Comunicación		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1 Explica claramente las metas del proyecto y se asegura de que todos los integrantes del equipo las entiendan	1	1	1	
	2 Se comunica de manera efectiva tanto en situaciones formales como informales.	1	1	1	
	3 Escucha activamente y fomenta la retroalimentación del equipo	1	1	1	
C. Variable 3 - Competencias del líder - Pensamiento Estratégico		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1 Planea estrategias que ayudan al equipo a alcanzar los objetivos a largo plazo	1	1	1	
	2 Anticipa posibles obstáculos y desarrolla planes de contingencia	1	1	1	
	3 Alinea los objetivos del proyecto con la estrategia general de la organización	1	1	1	

C. Variable 3 - Competencias del líder - Resolución de conflictos		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1 Gestiona las emociones, no solo los hechos, para resolver cualquier desacuerdo	1	1	1	
	2 Resuelve los problemas o desacuerdos en el equipo de manera rápida y justa.	1	1	1	
	3 Fomenta un ambiente donde los conflictos se aborden de manera constructiva	1	1	1	
	4 Facilita acuerdos que beneficien a todas las partes involucradas	1	1	1	
	5 Gestiona los conflictos analizando datos, riesgos y prioridades, no solo	1	1	1	
	6 Impone control y evita el desorden con determinación	1	1	0	No se hasta donde sea pertinente la palabra "imponer" cuando estamos hablando de resolución de conflictos
	7 Aplica criterio, no impulso, para tomar decisiones en medio del conflicto	1	1	1	
C. Variable 3 - Competencias del líder - Motivación		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1 Mantiene al equipo motivado, incluso cuando las cosas se complican	1	1	1	
	2 Reconoce y celebra los logros del equipo	1	1	1	
	3 Genera sentido de pertenencia a través de la participación	1	0	1	Considero que está más enfocada al trabajo en equipo
	4 Fomenta un ambiente de aprendizaje continuo para mantener al equipo motivado	1	1	1	
C. Variable 3 - Competencias del líder - Gestión de la incertidumbre		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1 Evidencia que, ante una posible falta de expertise de su equipo, es necesario que las decisiones las tome el líder bajo su propio juicio de experto.	0	0	1	No es clara la pregunta, debería leerla varias veces.
	2 Maneja bien las situaciones inesperadas o inciertas que surgen en el proyecto	1	1	1	
	3 Mantiene la calma y toma decisiones informadas en situaciones de incertidumbre	1	1	1	
	4 Guía al equipo a través de cambios y adaptaciones necesarias	1	1	1	
	5 Inspira al equipo a ver la incertidumbre como una oportunidad de cambio	1	1	1	
	6 Considera que delegar las tareas facilita el desarrollo del proyecto y ayuda a que se logre el cumplimiento de los objetivos.	1	0	0	Considero que la pregunta no está claramente enfocada hacia la competencia evaluada
D. Variable 4 - Éxito en los proyectos complejos		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1 El proyecto se terminó en el tiempo que hablamos planeado	1	1	1	
	2 Logramos mantenernos dentro del presupuesto asignado	1	1	1	
	3 El resultado final cumplió con los estándares de calidad esperados	1	1	1	
	4 Las personas involucradas (como clientes o el equipo) quedaron satisfechos con los resultados	1	1	1	
	5 El resultado atendió en su totalidad la necesidad que planteaba solución al proyecto	1	1	1	
	6 El proyecto logró los objetivos estratégicos a largo plazo establecidos	1	1	1	
	7 Los miembros del equipo desarrollaron nuevas habilidades y experiencia que les permitirá tener un mejor desempeño en futuros proyectos	1	1	1	
	8 El proyecto cumplió con expectativas de sostenibilidad definidas por los involucrados	1	1	1	
	9 El proyecto se integró en los procesos habituales y funciona de forma autosuficiente	0	0	0	Considero no es pertinente ni clara cuando estamos revisando los factores de éxito.

Experto 4. Lina Álvarez.

A. Variable 1 - Información Demográfica		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1 Edad	1	1	1	
	2 Genero	1	1	1	
	3 Rol que ha desempeñado en proyectos complejos	1	1	1	
	4 Experiencia	1	1	1	
	5 Sector en el que ha trabajado proyectos complejos	0	1	1	¿La audiencia a evaluar conoce el significado de proyectos complejos? Hace referencia al impacto del proyecto, recursos?, tiempo?
	6 Número de proyectos complejos en los que ha participado en los últimos 5 años	0	1	1	participación como líder? O parte del proyecto, con algún poder de decisión?
	7 Para los líderes: Tamaño de los equipos que ha liderado	0	1	1	¿Tamaño en número de personas?
	8 Formación académica	0	1	1	en gestión de proyectos?
	9 Formación certificada en Gestión de proyectos	0	1	1	Por las entidades en las que ha participado?
B. Variable 2 - Estilos de Liderazgo - Autoritario		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1 Toma decisiones por su cuenta, confiando únicamente en su propio criterio	1	1	1	
	2 Exige a sus equipos un nivel de rendimiento muy alto	1	1	1	
	3 Gestiona con estilo decidido y responde a los problemas de los empleados con dureza	1	1	1	
	4 Considera que discutir continuamente la toma de decisiones con el equipo puede llegar a generar retrasos y demoras que perjudican el plan de trabajo	1	1	1	
B. Variable 2 - Estilos de Liderazgo - Democrático		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1 Involucra al equipo en las decisiones y escucha sus ideas antes de decidir	1	1	1	
	2 Permite que las personas se sientan capaces de realizar sus actividades sin supervisión	1	1	1	Sin supervisión permanente,
	3 Valora las nuevas ideas que se planteen en pro de la organización	0	1	1	¿de la organización o del proyecto?
	4 Considera que para la toma de una decisión es importante que esta se realice bajo un consenso con los miembros del equipo	1	1	1	¿cambiaría importante por valioso
B. Variable 2 - Estilos de Liderazgo - Afiliativo		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1 Se preocupa por crear un ambiente de trabajo donde todos se sientan cómodos	1	1	1	
	2 Busca evitar fricciones y fortalecer las relaciones interpersonales conectándose con cada uno de sus miembros a nivel emocional	1	1	1	
	3 Fomenta la confianza en el equipo mediante el uso de reconocimiento, motivación y respaldo.	1	1	1	
	4 Considera que una de la principal fortaleza de su equipo de trabajo es la armonía entre los integrantes de este	1	1	1	

EL IMPACTO DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y LAS COMPETENCIAS DEL LÍDER EN EL ÉXITO DE PROYECTOS COMPLEJOS

B. Variable 2 - Estilos de Liderazgo - Timonel		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1 Pone metas altas y espera que el equipo las cumpla con un desempeño excelente	1	1	1	
	2 No le gusta el bajo rendimiento	1	1	1	
	3 Reemplaza a las personas que no responden a su ritmo de trabajo y a las circunstancias	1	1	1	
	4 Se esfuerza continuamente por ser el modelo y ejemplo a seguir para los integrantes de su equipo de trabajo	1	1	1	
B. Variable 2 - Estilos de Liderazgo - Coaching		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1 Ayuda a los miembros del equipo a mejorar sus habilidades y les da consejos	1	1	1	en lugar de consejos, les muestra los espacios de aprendizaje
	2 Empodera a las personas hacia el logro de las metas y el éxito del equipo en	1	1	1	
	3 Fomenta la responsabilidad para que cada miembro del equipo pueda avanzar	1	1	1	
	4 Considera que la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos en los	1	1	1	
B. Variable 2 - Estilos de Liderazgo - Visionario		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1 Inspira al equipo con una visión clara de lo que se quiere lograr	1	1	1	
	2 Contagia a su equipo de esfuerzo, dedicación y entusiasmo	1	1	1	
	3 Persevera ante las dificultades y es abierto a soluciones innovadoras	1	1	1	
	4 Continúa se esfuerza por mostrar a su equipo cual es la meta a alcanzar para	1	1	1	
B. Variable 2 - Estilos de Liderazgo - Laissez-Faire		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1 Da libertad al equipo para que tomen sus propias decisiones	1	1	1	
	2 Supervisa el trabajo de forma periódica	1	1	1	
	3 Asume la responsabilidad de los resultados del equipo, tanto cuando estos son	1	1	1	
	4 Es importante para el correcto desarrollo del proyecto que se deleguen todas las	1	1	1	
C. Variable 3 - Competencias del Líder - Comunicación		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1 Explica claramente las metas del proyecto y se asegura de que todos los integrantes del equipo las entiendan	1	1	1	
	2 Se comunica de manera efectiva tanto en situaciones formales como informales.	1	1	1	
	3 Escucha activamente y fomenta la retroalimentación del equipo	1	1	1	
C. Variable 3 - Competencias del Líder - Pensamiento Estratégico		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1 Planea estrategias que ayudan al equipo a alcanzar los objetivos a largo plazo	1	1	1	
	2 Anticipa posibles obstáculos y desarrolla planes de contingencia	1	1	1	
	3 Alinea los objetivos del proyecto con la estrategia general de la organización	1	1	1	

B. Variable 2 - Estilos de Liderazgo - Timonel		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1 Pone metas altas y espera que el equipo las cumpla con un desempeño excelente	1	1	1	
	2 No le gusta el bajo rendimiento	1	1	1	
	3 Reemplaza a las personas que no responden a su ritmo de trabajo y a las circunstancias	1	1	1	
	4 Se esfuerza continuamente por ser el modelo y ejemplo a seguir para los integrantes de su equipo de trabajo	1	1	1	
B. Variable 2 - Estilos de Liderazgo - Coaching		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1 Ayuda a los miembros del equipo a mejorar sus habilidades y les da consejos	1	1	1	en lugar de consejos, les muestra los espacios de aprendizaje
	2 Empodera a las personas hacia el logro de las metas y el éxito del equipo en	1	1	1	
	3 Fomenta la responsabilidad para que cada miembro del equipo pueda avanzar	1	1	1	
	4 Considera que la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos en los	1	1	1	
B. Variable 2 - Estilos de Liderazgo - Visionario		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1 Inspira al equipo con una visión clara de lo que se quiere lograr	1	1	1	
	2 Contagia a su equipo de esfuerzo, dedicación y entusiasmo	1	1	1	
	3 Persevera ante las dificultades y es abierto a soluciones innovadoras	1	1	1	
	4 Continúa se esfuerza por mostrar a su equipo cual es la meta a alcanzar para	1	1	1	
B. Variable 2 - Estilos de Liderazgo - Laissez-Faire		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1 Da libertad al equipo para que tomen sus propias decisiones	1	1	1	
	2 Supervisa el trabajo de forma periódica	1	1	1	
	3 Asume la responsabilidad de los resultados del equipo, tanto cuando estos son	1	1	1	
	4 Es importante para el correcto desarrollo del proyecto que se deleguen todas las	1	1	1	
C. Variable 3 - Competencias del Líder - Comunicación		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1 Explica claramente las metas del proyecto y se asegura de que todos los integrantes del equipo las entiendan	1	1	1	
	2 Se comunica de manera efectiva tanto en situaciones formales como informales.	1	1	1	
	3 Escucha activamente y fomenta la retroalimentación del equipo	1	1	1	
C. Variable 3 - Competencias del Líder - Pensamiento Estratégico		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1 Planea estrategias que ayudan al equipo a alcanzar los objetivos a largo plazo	1	1	1	
	2 Anticipa posibles obstáculos y desarrolla planes de contingencia	1	1	1	
	3 Alinea los objetivos del proyecto con la estrategia general de la organización	1	1	1	

EL IMPACTO DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y LAS COMPETENCIAS DEL LÍDER EN EL ÉXITO DE PROYECTOS COMPLEJOS

C. Variable 3 - Competencias del líder - Resolución de conflictos				CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1	Gestiona las emociones, no solo los hechos, para resolver cualquier desacuerdo	1	1	1	gestiona las emociones, tiene en cuenta los hechos de ambas partes...	
	2	Resuelve los problemas o desacuerdos en el equipo de manera rápida y justa.	1	1	1		
	3	Fomenta un ambiente donde los conflictos se aborden de manera constructiva	1	1	1		
	4	Facilita acuerdos que beneficien a todas las partes involucradas	1	1	1		
	5	Gestiona los conflictos analizando datos, riesgos y prioridades, no solo	1	1	0	Gestiona las emociones del equipo a través de datos y hechos para analizar riesgos y	
	6	Impone control y evita el desorden con determinación	1	1	1		
	7	Aplica criterio, no impulso, para tomar decisiones en medio del conflicto	1	1	1		
C. Variable 3 - Competencias del líder - Motivación				CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1	Mantiene al equipo motivado, incluso cuando las cosas se complican	1	1	1		
	2	Reconoce y celebra los logros del equipo	1	1	1		
	3	Genera sentido de pertenencia a través de la participación	0	1	1	Gestiona el sentido de pertenencia asegurándose que cada miembro del equipo conozca el	
	4	Fomenta un ambiente de aprendizaje continuo para mantener al equipo	1	1	1		
C. Variable 3 - Competencias del líder - Gestión de la incertidumbre				CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1	Evidencia que, ante una posible falta de experiencia de su equipo, es necesario que	1	1	1		
	2	Maneja bien las situaciones inesperadas o inciertas que surgen en el proyecto	1	1	1		
	3	Mantiene la calma y toma decisiones informadas en situaciones de incertidumbre	1	1	1		
	4	Guía al equipo a través de cambios y adaptaciones necesarias	1	1	1		
	5	Inspira al equipo a ver la incertidumbre como una oportunidad de cambio	1	1	1		
	6	Considera que delegar las tareas facilita el desarrollo del proyecto y ayuda a que se logre el cumplimiento de los objetivos.	1	1	1		
D. Variable 4 - Éxito en los proyectos complejos				CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1	El proyecto se terminó en el tiempo que habíamos planeado	1	1	1		
	2	Logramos mantenernos dentro del presupuesto asignado	1	1	1		
	3	El resultado final cumplió con los estándares de calidad esperados	1	1	1		
	4	Las personas involucradas (como clientes o el equipo) quedaron satisfechos con los resultados	1	1	1		
	5	El resultado atendió en su totalidad la necesidad que planteaba solucionar el proyecto	1	1	1		
	6	El proyecto logró los objetivos estratégicos a largo plazo establecidos	1	1	1		
	7	Los miembros del equipo desarrollaron nuevas habilidades y experiencia que les permitirá tener un mejor desempeño en futuros proyectos	1	1	1		
	8	El proyecto cumplió con expectativas de sostenibilidad de finidas por los involucrados	1	1	1	El proyecto genera impacto de manera positiva en los grupos de interés involucrados	
	9	El proyecto se integró en los procesos habituales y funciona de forma autosuficiente	1	1	1		

Anexo 2. Instrumento

<https://forms.office.com/r/HuDNLdVE89>

Impacto de los estilos de liderazgo y competencias del líder en el éxito de proyectos complejos

Estimado/a participante, esta encuesta forma parte de un trabajo de grado investigativo que busca comprender cómo los estilos de liderazgo y las competencias de los líderes influyen en el éxito de proyectos complejos. Definimos un "proyecto complejo" como una iniciativa que puede involucrar: múltiples equipos o plazos exigentes, recursos limitados o alta incertidumbre, como proyectos tecnológicos, de infraestructura o estratégicos. Sus respuestas, basadas en su experiencia como líder o miembro de equipo, nos permitirán comprender de mejor manera como se manifiestan estas prácticas de liderazgo en entornos reales y la forma como impactan en los resultados del equipo y del proyecto. ¡Agradecemos de antemano su valiosa colaboración!

Cuando envíe este formulario, no recopilará automáticamente sus detalles, como el nombre y la dirección de correo electrónico, a menos que lo proporcione usted mismo.

* Obligatorio

Información demográfica

Estimado/a participante, en esta sección recopilamos información básica sobre su perfil y experiencia en proyectos complejos. Sus respuestas nos ayudarán a entender mejor el contexto de los participantes y garantizarán que el estudio refleje diversas perspectivas. Por favor, complete las siguientes preguntas con la mayor precisión posible. ¡Su aporte es esencial para el éxito de esta investigación!

- Nombre *
- ¿Cuál es tu edad? *
 - Menos de 25 años
 - 25 - 34 años
 - 35 - 44 años
 - 45 - 54 años
 - 55 años o más
- ¿Cuál es tu género? *
 - Masculino
 - Femenino
 - Prefiero no responder
- ¿En qué rol has participado principalmente en proyectos complejos? *
 - Líder de proyecto
 - Miembro del equipo
- ¿Cuántos años de experiencia tienes trabajando en proyectos? *
 - Menos de 1 año
 - 1 - 3 años
 - 4 - 6 años
 - 7 - 10 años
 - Más de 10 años

6. ¿En qué sector has trabajado principalmente en proyectos complejos? * 

- Tecnología
- Construcción
- Finanzas
- Salud
- Manufactura
- Otras

7. En los últimos 5 años, ¿en cuántos proyectos complejos has participado? * 

- 1 - 2
- 3 - 5
- Más de 5

8. Si eres líder, ¿cuál es el tamaño promedio de los equipos que lideras? * 


- De 1 - 10 personas
- De 11 - 20 personas
- Más de 20 personas
- No aplica (si no eres líder)

9. ¿Cuál es tu nivel de formación académica? * 

- Educación básica
- Educación media
- Técnica o tecnológica
- Pregrado
- Posgrado
- Doctorado

10. ¿Tienes alguna certificación en gestión de proyectos? * 

- Sí
- No


11. Piensa en el líder del último proyecto complicado en el que participaste (o en ti mismo/a si eres líder). Marca qué tan de acuerdo estás con cada frase sobre su **forma de liderar**, usando la escala: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= Neutral, 4= De acuerdo y 5 = Totalmente de acuerdo. * 

	1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Neutral	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
Toma decisiones por su cuenta, confiando únicamente en su propio criterio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exige a su equipo un nivel de rendimiento muy alto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestiona con un estilo decidido y responde a los problemas de los empleados con firmeza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considera que discutir continuamente las decisiones con el equipo puede generar retrasos que perjudican el plan de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Involucra al equipo en las decisiones y escucha sus ideas antes de decidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permite que las personas se sientan capaces de realizar sus actividades sin supervisión constante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valora las nuevas ideas que se plantean en beneficio de la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considera que para tomar decisiones es importante alcanzar un consenso con los miembros del equipo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se preocupa por crear un ambiente de trabajo donde todos se sientan cómodos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evita los conflictos y fortalece las relaciones interpersonales conectándose emocionalmente con cada miembro del equipo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fomenta la confianza en el equipo mediante reconocimiento, motivación y respaldo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valora la armonía entre los miembros del equipo como una de sus mayores fortalezas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Establece metas altas y espera que el equipo las cumpla con un desempeño excelente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se enfoca en los resultados inmediatos, interviniendo directamente cuando el rendimiento del equipo no cumple con los estándares esperados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

EL IMPACTO DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y LAS COMPETENCIAS DEL LÍDER EN EL ÉXITO DE PROYECTOS COMPLEJOS

12. Piensa en el líder del último proyecto complicado en el que participaste (o en ti mismo/a si eres líder). Marca qué tan de acuerdo estás con cada frase sobre su **forma de liderar**, usando la escala: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= Neutral, 4= De acuerdo y 5 = Totalmente de acuerdo. *


	1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Neutral	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
Toma decisiones sobre el equipo considerando a las personas que no se adaptan a su ritmo de trabajo o a las circunstancias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se esfuerza por ser un modelo y ejemplo a seguir para los integrantes del equipo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ayuda a los miembros del equipo a mejorar sus habilidades y los orienta con espacios de aprendizaje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impulsa a las personas hacia el logro de metas y el éxito colectivo del equipo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fomenta la responsabilidad para que cada miembro del equipo avance hacia los resultados esperados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considera que la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos por parte del equipo es clave para alcanzar los objetivos del proyecto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inspira y enfoca al equipo mediante una visión clara y compartida del futuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transmite con entusiasmo una visión inspiradora que alinea y motiva al equipo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mantiene el enfoque en la visión a largo plazo, incluso en tiempos de incertidumbre o cambio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunica de forma constante la visión estratégica, conectando las metas del proyecto con el propósito de la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da libertad al equipo para que tome sus propias decisiones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Supervisa el trabajo de forma ocasional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asume la responsabilidad de los resultados del equipo, tanto positivos como negativos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delega responsabilidades a los integrantes del equipo para que las asuman de manera autónoma, promoviendo el desarrollo del proyecto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Piensa en el líder del último proyecto complejo en el que participaste (o en ti mismo/a si eres líder). Indica qué tan de acuerdo estás con cada afirmación sobre sus **competencias**, usando la escala: **1 = Totalmente en desacuerdo**, **2 = En desacuerdo**, **3 = Neutral**, **4 = De acuerdo**, **5 = Totalmente de acuerdo**. * 

	1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Neutral	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
Explica claramente las metas del proyecto y se asegura de que todos los integrantes del equipo las entiendan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se comunica de manera efectiva tanto en situaciones formales como informales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escucha activamente y fomenta la retroalimentación del equipo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestiona las emociones, además de los hechos, para resolver desacuerdos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planea estrategias que ayudan al equipo a alcanzar los objetivos a largo plazo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anticipa posibles obstáculos y desarrolla planes de contingencia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alinea los objetivos del proyecto con la estrategia general de la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resuelve problemas o desacuerdos en el equipo de manera rápida y justa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fomenta un ambiente donde los conflictos se aborden de manera constructiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilita acuerdos que beneficien a todas las partes involucradas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestiona los conflictos analizando datos, riesgos y prioridades, no solo emociones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En situaciones de incertidumbre o falta de experiencia en el equipo, asume la responsabilidad de decidir con base en su criterio técnico y experiencia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Piensa en el líder del último proyecto complejo en el que participaste (o en ti mismo/a si eres líder). Indica qué tan de acuerdo estás con cada afirmación sobre sus **competencias**, usando la escala: **1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Neutral, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo.** *

	1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Neutral	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
Aplica criterio, no impulso, para tomar decisiones en medio de conflictos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mantiene al equipo motivado, incluso cuando las cosas se complican.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconoce y celebra los logros del equipo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Genera un sentido de pertenencia a través de la participación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fomenta un ambiente de aprendizaje continuo para mantener al equipo motivado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responde con eficacia ante situaciones inesperadas o inciertas que afectan el desarrollo del proyecto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mantiene la calma y toma decisiones informadas en situaciones de incertidumbre.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interviene con determinación en situaciones conflictivas, asegurando el orden y facilitando soluciones constructivas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Guía al equipo con claridad durante situaciones de cambio e incertidumbre, facilitando la adaptación a nuevos escenarios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inspira al equipo a ver la incertidumbre como una oportunidad de cambio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utiliza la delegación como herramienta para mantener la flexibilidad operativa del equipo en contextos de cambio o incertidumbre.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Piensa en el último **proyecto complejo** en el que participaste. Indica qué tan de acuerdo estás con cada afirmación, usando la escala: **1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Neutral, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo.** * 

	1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Neutral	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
El proyecto se completó en el tiempo planificado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se mantuvo dentro del presupuesto asignado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El resultado final cumplió con los estándares de calidad esperados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las personas involucradas (clientes o equipo) quedaron satisfechas con los resultados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El resultado atendió completamente la necesidad que el proyecto buscaba solucionar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El proyecto logró los objetivos estratégicos a largo plazo establecidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los miembros del equipo desarrollaron nuevas habilidades y experiencia que les permitirán un mejor desempeño en futuros proyectos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El proyecto cumplió con las expectativas de sostenibilidad definidas por los involucrados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El proyecto se integró en los procesos habituales y funciona de forma autosuficiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>