



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Máster Universitario en Planificación y Gestión en Ingeniería Civil

IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE MODELOS DE GESTIÓN EN EMPRESAS CONSTRUCTORAS EN ECUADOR

(IMPORTANCE OF LEADERSHIP FOR THE IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT MODELS IN CONSTRUCTION COMPANIES IN ECUADOR)

Autor/Author: Guido André Gallo Tobar	Fecha/Date: Febrero 2017
Director/Supervisor: Dr. Víctor Yepes Piqueras	No. páginas/No. Pages. 145
Título/Title: “Importancia del liderazgo para la implementación de modelos de gestión en empresas constructoras en Ecuador”	
Escuela-Máster/ School-Master: Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos Máster Universitario en Planificación y Gestión en Ingeniería Civil	
Universidad/University: Universitat Politècnica de València	
Palabras Clave/ Keywords: Leadership, management models, implementation, construction companies	



“The best leaders are those who understand that their power flows through them, not from them.” -Ken Blanchard





DEDICATORIA

Dedicado a los estudiantes y próximos líderes dispuestos a generar un cambio,
depende de nosotros.
A Carolina y a nuestra familia.

2

AGRADECIMIENTOS

A Carolina, mi esposa, por ser mi compañera, mi amiga y apoyo.

A mis padres, y mis hermanos, son una hermosa familia.

A todas las personas que fueron participes dentro de la elaboración de este trabajo y primera fase de un proyecto, a todos los profesores de la UPV por sus enseñanzas y en especial al profesor Víctor Yepes por su guía dentro de esta investigación.





RESUMEN EJECUTIVO

Con los constantes cambios de la economía mundial, Ecuador y como muchos otros países han sufrido desaceleraciones en sus economías y uno de los sectores que primero sienten los síntomas es la construcción, incrementar la competitividad es fundamental para las empresas y solo se puede lograr con la implementación de modelos de gestión.

Las empresas deben estar conscientes que para hacer un cambio es necesario trabajar en equipo, las personas son el recurso más importante y saber liderarlas definirá el resultado de la implementación de modelos. Muchas organizaciones han decidido acoplarse a los cambios, sin conseguir resultados favorables, han agotado esfuerzos y recursos, generando un ambiente de trabajo tenso, con personas desmotivadas.

Este trabajo resalta la importancia de un liderazgo adecuado en la implementación de nuevas metodologías o modelos de gestión, basándose en la investigación del estado del conocimiento del tema y en una encuesta realizada a 157 personas se determina la percepción del liderazgo en las empresas constructoras ecuatorianas.

Con los resultados, se realiza un diagnóstico y se identifica que tanto la mala comunicación del líder como la falta de oportunidades son los principales problemas a afrontar; se recomienda que las empresas deben invertir en el desarrollo de líderes a través de programas para fortalecer las habilidades para cambiar el paradigma constructivo y crear una cultura de cambio.

La investigación marca el principio de un proyecto que pretende ahondar y romper las barreras organizacionales en el desarrollo del liderazgo apoyando significativamente la gestión en las empresas constructoras.

ABSTRACT

With the constant changes in the world economy, like many other countries, Ecuador have suffered slowdowns in their economies and one of the sectors that first feel the symptoms is construction, increasing competitiveness is fundamental for companies and can only be achieved with Implementation of management models.

Companies should be aware that it is necessary to work as a team, people are the most important resource and knowing how to lead them will define the result of the implementation of models. Many organizations have decided to adapt to the changes, without achieving favorable results, they have exhausted their efforts and resources, creating a tense work environment with unmotivated people.

This paper highlights the importance of adequate leadership in the implementation of new methodologies or management models, based on the investigation of the state of knowledge of the subject and a survey of 157 people, the perception of leadership in construction companies is determined.

TRABAJO DE FIN DE MÁSTER

“Importancia del liderazgo para la implementación de modelos de gestión en empresas constructoras en Ecuador”





With the results, a diagnosis is made and it is identified that the bad communication of the leader and the lack of opportunities are the main problems to face; it is recommended that companies should invest in developing leaders through programs to strengthen the skills to change the constructive paradigm and create a culture of change.

The research marks the beginning of a project that seeks to deepen and break organizational barriers in the development of leadership by significantly supporting management in construction companies.





TÍTULO DEL TRABAJO FIN DE MÁSTER: “Importancia del liderazgo para la implementación de modelos de gestión en empresas constructoras en Ecuador”
Autor: Guido André Gallo Tobar

<p>1. Planteamiento del problema</p>	<p>Con los cambios estrepitosos de la economía mundial, Ecuador y como muchos otros países han sufrido desaceleraciones en sus economías y unos de los sectores que primero sienten los síntomas es la construcción, que representa en Ecuador una de las mayores fuentes de empleo del país, por tal motivo las empresas con el afán de mantenerse a flote se ven en la necesidad de tomar la decisión de cambiar o desaparecer, pero muchas veces ese cambio puede conllevar a problemas aún mayores, el proceso de cambio en una empresa es más que una decisión, es un compromiso hacia una meta con una estrategia muy bien establecida, las organizaciones deben estar conscientes que para conseguirlo hay que trabajar en equipo, que su gente son el recurso más importante de creación y de innovación.</p> <p>Cuando se va a implementar un modelo de gestión es necesario tener un plan, identificar el camino a seguir y sobre todo conocer a la empresa, solo conociendo a la cultura de la organización se podrá llegar a realizar cambios que perduren con el tiempo y no como en el mayor de los casos sean solo procesos a cumplir que marquen la pauta de la burocracia inefectiva, generando improductividad.</p>
--------------------------------------	---





<p>2. Objetivos</p>	<p>General:Determinar la importancia del liderazgo en la implementación de modelos de gestión en empresas constructoras en Ecuador.</p> <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer un acercamiento a la definición de liderazgo y a sus conceptos básicos. • Analizar el desarrollo del conocimiento y sintetizarlo. • Establecer los principales avances y aportaciones de la ciencia en este tema. • Identificar las principales modelos de liderazgo. • Identificar las principales características que deben tener los líderes en la construcción. • Determinar el grado de importancia del liderazgo en la obtención de resultados. • Extraer los principales aportes de la investigación realizada. • Determinar la percepción del liderazgo en las empresas constructoras en Ecuador.
<p>3. Estructura Organizativa</p>	<p>El presente trabajo establece la siguiente estructura:</p> <p>Capítulo 1: Introducción. - establece los objetivos, pautas y metodologías de la investigación.</p> <p>Capítulo2: Contexto: El sector de la construcción en Ecuador. – se explica mediante información recopilada el estado del sector de la construcción en Ecuador.</p> <p>Capítulo 3: Marco Teórico. - se realiza un acercamiento al tema a investigar, se identifican los principales conceptos y criterios concernientes al liderazgo y su aplicación.</p> <p>Capítulo 4: Estudio Bibliométrico. -se explica el desarrollo de la investigación mediante un estudio bibliométrico. Se analiza los datos obtenidos en función a análisis cualitativos y cuantitativos.</p>





	<p>Capítulo 5: Estado Actual del conocimiento. – se presenta un análisis sobre los artículos más relevantes de obtenidos del estudio bibliométrico.</p> <p>Capítulo 6: Trabajo de Investigación. Encuesta. – presenta el desarrollo de la investigación, diseño y distribución la encuesta, recopilación y análisis de resultados.</p> <p>Capítulo 7: Discusión, conclusiones, recomendaciones y líneas futuras. - se discute los resultados obtenidos para formular conclusiones y puntualizan las limitaciones. Se proponer recomendaciones y se abren nuevas líneas de investigación para trabajos futuros.</p>
4. Método	<p>Para el cumplimiento de los objetivos propuestos se realizó un acercamiento previo al liderazgo y a los conceptos relacionados, en una búsqueda para conocer los antecedentes que existen sobre el tema, así posteriormente se realizó una búsqueda bibliométrica en bases de datos, a partir de diferentes estrategias de búsqueda con la identificación de palabras claves determinadas anteriormente.</p> <p>Ya con el resultado de la búsqueda, se depuró, analizó y sintetizó la información para generar un estudio bibliométrico, a partir de eso, se examinaron los artículos más relevantes para establecer el estado actual de conocimiento del liderazgo en las empresas constructoras.</p> <p>Se realizó una encuesta para conocer la percepción del liderazgo en las empresas constructoras ecuatorianas. Para la difusión de la encuesta se utilizaron redes sociales y correos corporativos con la ayuda de los colegios profesionales de Ecuador.</p>





	<p>Finalmente se realiza una discusión de los resultados se establecen conclusiones y se determinan posibles líneas de investigación.</p>
<p>5. Cumplimiento de objetivos</p>	<p>Capítulo 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar la importancia del liderazgo en la implementación de modelos de gestión en empresas constructoras en Ecuador. <p>Capítulo 3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer un acercamiento a la definición de liderazgo y a sus conceptos básicos. • Identificar las principales modelos de liderazgo. <p>Capítulo 4</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar el desarrollo del conocimiento y sintetizarlo. <p>Capítulo 5</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar el desarrollo del conocimiento y sintetizarlo. • Establecer los principales avances y aportaciones de la ciencia en este tema. • Identificar las principales características que deben tener los líderes en la construcción. <p>Capítulo 6</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar la importancia del liderazgo en la implementación de modelos de gestión en empresas constructoras en Ecuador. • Determinar el grado de importancia del liderazgo en la obtención de resultados. • Extraer los principales aportes de la investigación realizada. • Determinar la percepción del liderazgo en las empresas constructoras en Ecuador.
<p>6. Contribuciones</p>	<p>Contribuye principalmente al establecimiento de prioridades al momento de implementar modelos de gestión, marca el inicio para la elaboración de modelos de liderazgo enfocados en el sector de la construcción, identificación, desarrollo y sucesión de líderes.</p>





	Además, la investigación ha permitido identificar las habilidades directivas a mejorar y ha contrastado las formas de motivar a sus empleados.
7. Recomendaciones	Se enfatiza que las empresas constructoras deben invertir en el desarrollo de líderes, romper las barreras organizativas que afectan en libre desenvolvimiento de estos; con un adecuado plan de desarrollo las empresas podrán ver resultados tangibles a corto y largo plazo.
8. Limitaciones	<ul style="list-style-type: none">• Dificultad de tipo geográfico para el acercamiento a las empresas constructoras disminuyendo considerablemente el número de potenciales encuestados.• Información específica sobre el tema investigado.





INDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	3
ABSTRACT	3
INDICE GENERAL.....	10
1. INTRODUCCIÓN	13
1.1. ANTECEDENTES.....	13
1.2. ALCANCE	14
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.4. HIPOTESIS.....	14
1.5. JUSTIFICACIÓN	14
1.6. OBJETO.....	15
1.7. OBJETIVOS.....	15
1.8. METODOLOGÍA	16
1.9. CONTENIDO.....	17
2. CONTEXTO: EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN ECUADOR	18
2.1. METODOLOGÍA DE TRABAJOS	23
2.2. CONSTRUCCIÓN EN ECUADOR PRESENTE Y FUTURO.....	23
3. MARCO TEÓRICO	25
3.1. COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO	25
3.2. MODELOS DE GESTIÓN	27
3.3. IMPLEMENTACIÓN.....	29
3.4. EL LIDERAZGO	34
3.5. LIDERAZGO TRANSACCIONAL	47
3.6. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	54
4. ESTUDIO BIBLIOMÉTRICO	57
4.1. PROCEDIMIENTOS DE BUSQUEDA BIBLIOMÉTRICA	57
4.2. FASE I: ACERCAMIENTO PRELIMINAR.....	57
4.3. FASE II: BUSQUEDA BIBLIOMÉTRICA Y DEPURACIÓN DE REFERENCIAS.....	57
4.4. FASE III: ANALISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO.....	62





4.5.	FASE IV: EXPLOTACIÓN DE DATOS.....	64
4.6.	FASE V: ANÁLISIS DE INFORMACIÓN RELEVANTE PARA EL ESTUDIO.....	76
5.	ESTADO ACTUAL DEL CONOCIMIENTO.....	77
5.1.	INTRODUCCIÓN.....	77
5.2.	LIDERAZGO.....	78
5.3.	EL LIDERAZGO Y LA COMUNICACIÓN.....	81
5.4.	RELACIÓN DEL LIDERAZGO CON LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	83
5.5.	EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO.....	83
5.6.	FACTORES QUE INFLUYEN EN UNA BUENA IMPLEMENTACIÓN).....	85
5.7.	EL LIDERAZGO EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN.....	87
5.9.	CULTURA ORGANIZACIONAL y LIDERAZGO.....	91
6.	TRABAJO DE INVESTIGACIÓN. ENCUESTA.....	93
6.1.	INTRODUCCIÓN.....	93
6.2.	METODOLOGÍA.....	93
6.3.	DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN.....	93
6.4.	DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES.....	94
6.5.	ELABORACIÓN Y PROCESO DE ENVÍO.....	94
6.6.	PRUEBA PILOTO.....	96
6.7.	DISTRIBUCIÓN DE ENCUESTAS.....	96
6.8.	OBTENCION DE RESULTADOS.....	97
6.9.	EXPLOTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....	100
7.	DISCUSIÓN, CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LÍNEAS FUTURAS.....	125
7.1.	DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.....	125
7.2.	CONCLUSIÓNES.....	133
7.3.	LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	135
7.4.	RECOMENDACIONES.....	135
7.5.	PROPUESTAS DE LÍNEAS FUTURAS.....	136
7.1.	REFERENCIAS.....	137
	ANEXO I INDICE DE TABLAS.....	141
	ANEXO II INDICE DE GRÁFICOS.....	142
	ANEXO III INDICE DE FIGURAS.....	143
	ANEXO IV INDICE DE ILUSTRACIONES.....	144







1. INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES

Uno de los sectores que más aportan a la economía ecuatoriana es el sector de la construcción influyendo directamente en el mercado laboral, y que con la situación económica mundial debe acoplarse a los constantes cambios haciendo que las organizaciones se vean obligadas a buscar nuevas oportunidades para mejorar su productividad, calidad, reducir costos, generar un valor agregado a sus clientes y sobre todo ser más competitivos.

La construcción es un sector sensible donde es primordial el desempeño de las personas y los equipos de trabajo para alcanzar el éxito, sin importar la complejidad o duración de los proyectos. Es un problema habitual que no exista el rendimiento esperado, pueden intervenir muchos factores, pero el liderazgo es uno de los principales.

Las interacciones entre todos los individuos y equipos de trabajo dependen de una directriz clara que debe ser establecida por su líder, que sí es eficaz y eficiente marcará una gran diferencia, generando resultados tangibles.

Se han realizado varios estudios basados en diferentes corrientes teóricas que han tratado de definir y evaluar el liderazgo sin tener una solución aplicable a todos los casos posibles, resultado de esto se generaron conclusiones que muchas veces fueron contradictorios entre sí, pero a la vez sembraron una semilla y fueron el impulso para seguir investigando ajustándose a la situación del mercado empresarial.

Muchas organizaciones han querido acoplarse a los cambios, pero muchas han agotado esfuerzos, tiempo y muchos recursos sin tener resultados ni mejoría alguna, generando solo un ambiente de trabajo negativo con personas frustradas, desmotivadas reduciendo incluso la productividad que antes tenían.

En este trabajo se evidenciará la importancia de la utilización de un buen liderazgo en la aplicación de nuevas metodologías o modelos de gestión para poder alcanzar resultados esperados, basándose en la investigación del estado del conocimiento sobre el liderazgo





y en una encuesta para conocer la realidad del liderazgo en las empresas constructoras ecuatorianas.

1.2. ALCANCE

La investigación comprende en conocer sobre el liderazgo en las empresas constructoras ecuatorianas, específicamente en los mandos altos y medios, además de identificar los pasos necesarios para realizar un cambio con liderazgo.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Con los cambios estrepitosos de la economía mundial, Ecuador y como muchos otros países han sufrido desaceleraciones en sus economías y unos de los sectores que primero sienten los síntomas es la construcción, que representa en Ecuador una de las mayores fuentes de empleo del país, por tal motivo las empresas con el afán de mantenerse a flote se ven en la necesidad de tomar la decisión de cambiar o desaparecer, pero muchas veces ese cambio puede conllevar a problemas aún mayores, el proceso de cambio en una empresa es más que una decisión, es un compromiso hacia una meta con una estrategia muy bien establecida, las organizaciones deben estar conscientes que para conseguirlo hay que trabajar en equipo, que su gente son el recurso más importante de creación y de innovación.

14

Cuando se va a implementar un modelo de gestión es necesario tener un plan, identificar el camino a seguir y sobre todo conocer a la empresa, solo conociendo a la cultura de la organización se podrá llegar a realizar cambios que perduren con el tiempo y no como en el mayor de los casos sean solo procesos a cumplir que marquen la pauta de la burocracia inefectiva, generando improductividad.

1.4. HIPOTESIS

Las empresas constructoras en Ecuador no le dan la importancia al liderazgo al momento de implementar modelos de gestión.

1.5. JUSTIFICACIÓN

En el Máster de planificación y gestión de proyectos de Ingeniería civil se adquirió mucha información sobre la forma más adecuada de gestionar proyectos de una forma eficiente y eficaz, adquiriendo conceptos de diferente índole como la formación de empresas, gestión de calidad, criterios de administración y de control además de filosofías de





construcción; se abordaron temas sobre las habilidades directivas y competencias transversales que deberían tener los profesionales ligados al sector de la construcción. Toda esta información tiene a la relación con personas como punto en común, para llegar a aplicar dichos conceptos es muy necesario el liderazgo, en función a la experiencia adquirida se ha evidenciado que tanto el liderazgo como la inteligencia emocional son pieza fundamental en la consecución de objetivos y el logro de metas establecidas dentro de una organización.

Existen casos de empresas que invierten sumas importantes de dinero para la aplicación de nuevas metodologías o modelos de gestión, que con el paso del tiempo ven como se desvanecen sus metas y llegan a la conclusión de que la solución no es la adecuada y que no va a generar resultado alguno, pero es simple porque no supieron llegar a su gente, no supieron transmitir los objetivos, no tuvieron un liderazgo adecuado para la circunstancia.

1.6. OBJETO

El objeto del presente trabajo es el liderazgo en las empresas constructoras ecuatorianas.

1.7. OBJETIVOS

1.7.1. Objetivo General

Determinar la importancia del liderazgo en la implementación de modelos de gestión en empresas constructoras en Ecuador.

1.7.2. Objetivos específicos

- Establecer un acercamiento a la definición de liderazgo y a sus conceptos básicos.
- Analizar el desarrollo del conocimiento y sintetizarlo.
- Establecer los principales avances y aportaciones de la ciencia en este tema.
- Identificar las principales modelos de liderazgo.
- Identificar las principales características que deben tener los líderes en la construcción.
- Determinar el grado de importancia del liderazgo en la obtención de resultados.
- Extraer los principales aportes de la investigación realizada.
- Determinar la percepción del liderazgo en las empresas constructoras en Ecuador.



1.8. METODOLOGÍA

Se identificarán cinco fases principales dentro de la investigación de la siguiente manera:

1. Contexto y acercamiento al tema	<ul style="list-style-type: none">• Descripción del sector de la construcción en Ecuador.• Acercamiento al tema de liderazgo, conceptos, modelos y estilos.
2. Estudio Bibliométrico	<ul style="list-style-type: none">• Definir estrategias de búsqueda• Búsqueda en bases de datos• Análisis de resultados
3. Estado del Arte	<ul style="list-style-type: none">• Estudio de los artículos más relevantes• Determinación del estado actual de conocimiento
4. Trabajo de Campo- Encuesta	<ul style="list-style-type: none">• Elaboración y lanzamiento de encuestas• Análisis de resultados obtenidos
5. Conclusiones	<ul style="list-style-type: none">• Formulación de conclusiones• Determinación de líneas de investigación

La metodología empleada en este trabajo es el siguiente:

- Acercamiento previo al liderazgo y a los conceptos relacionados, en una búsqueda previa para conocer los antecedentes que existen sobre el tema, de esta forma tener un sistema coherente de conceptos y criterios para obtener una visión más clara sobre el tema.
- Búsqueda bibliométrica en bases de datos, a partir de diferentes estrategias de búsqueda con la identificación de palabras clave, con el objetivo de determinar el estado de conocimiento del tema.
- Se analiza los resultados obtenido de la búsqueda y se sintetiza resultados con el fin de conocer la tendencia que han tenido estas investigaciones.
- Se examinan los artículos más relevantes para la investigación.
- Síntesis de la información encontrada en los artículos y formulación de conclusiones y posibles líneas de investigación.
- Elaboración de una encuesta para conocer la percepción del liderazgo en las empresas constructoras de Ecuador.
- Análisis de los resultados obtenidos.



1.9. CONTENIDO

El presente trabajo se encuentra dividido en siete capítulos, a continuación, se hace una descripción breve de cada uno de ellos.

- *Capítulo 1: Introducción*
Establece el planteamiento del problema, identifica el alcance e identifica los objetivos, definiendo pautas y metodologías de la investigación.
- *Capítulo 2: Contexto: El sector de la construcción en Ecuador*
Explica brevemente la situación actual del sector de la construcción en el país mediante información recopilada y define la problemática y la forma de funcionar.
- *Capítulo 3: Marco Teórico*
Se realiza un acercamiento al tema a investigar, se identifican los principales conceptos y criterios concernientes al liderazgo y su aplicación.
- *Capítulo 4: Estudio Bibliométrico.*
Se explica el desarrollo de la investigación mediante un estudio bibliométrico. Se analiza los datos obtenidos en función a análisis cualitativos y cuantitativos.
- *Capítulo 5: Estado Actual del conocimiento*
Se presenta un análisis sobre los artículos más relevantes obtenidos del estudio bibliométrico, se destacan los principales y más actuales aportes de la ciencia al tema investigado.
- *Capítulo 6: Trabajo de Investigación. Encuesta*
Presenta el desarrollo de la investigación, diseño y distribución la encuesta, recopilación y análisis de resultados. Se analiza pregunta a pregunta los resultados obtenidos.
- *Capítulo 7: Discusión, conclusiones, recomendaciones y líneas futuras*
Se discute los resultados obtenidos para formular conclusiones y puntualizan las limitaciones. Se proponer recomendaciones y se abren nuevas líneas de investigación para trabajos futuros.



2. CONTEXTO: EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN ECUADOR

Ecuador está localizado al noroccidente de América del sur, limita al norte con Colombia, al sur y este con Perú y al oeste con el océano Pacífico. Con 284,560 km² y con una población de 16,632,838 habitantes convierten a Ecuador en el país más densamente poblado de la región; además de ser uno de los pocos países en el mundo en no tener una moneda propia, ocupa desde el año 2000 el dólar de Estados Unidos.

Su capital es Quito y la ciudad más grande es Guayaquil, sus principales sectores económicos son:

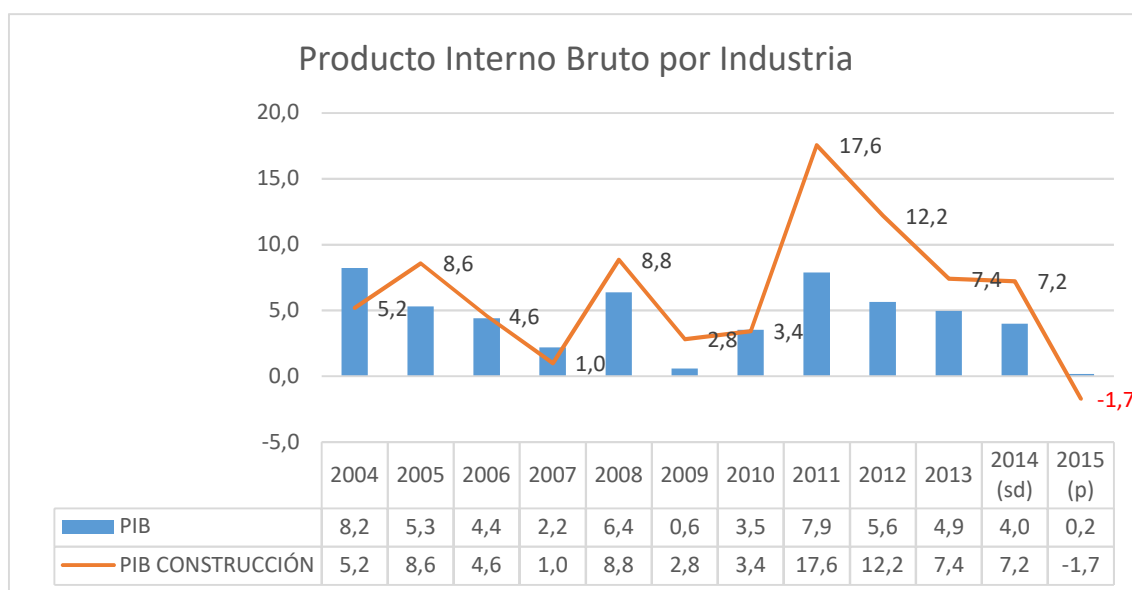
Ilustración 1: Mapa de Ecuador



FUENTE: (Maps of world, 2016)

Debido a los altos precios del petróleo y a grandes flujos de financiamiento externo el PIB de Ecuador entre los años 2006 y 2014 tuvo un crecimiento en promedio de 4.3%, generando un mayor gasto social y de inversiones a gran escala, enfocándose en proyectos de transporte, energía y educación. El PIB de la construcción es al año 2015 es de 10.718.763 miles de dólares americanos.

Figura 1: Tasas de variación del PIB



FUENTE: (INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016)

El sector de la construcción hasta el 2015 fue el tercer sector más importante, con un aporte del 10.63% del PIB en el 2014. El sector tuvo un crecimiento que se ha visto influenciado principalmente por la inversión pública que se enfocó en la creación de infraestructura.

Durante el tiempo de bonanza el sector de la construcción se vio altamente beneficiada generando la creación de nuevas empresas.

El gobierno a su vez con el objetivo de generar una mayor intervención de las PYMES vinculadas a la construcción estableció un nuevo sistema de contratación que ayudó a la creación de nuevas empresas constructoras como se muestra a continuación:

Cuadro 1: Distribución de empresas constructoras en Ecuador desde 2012 al 2014

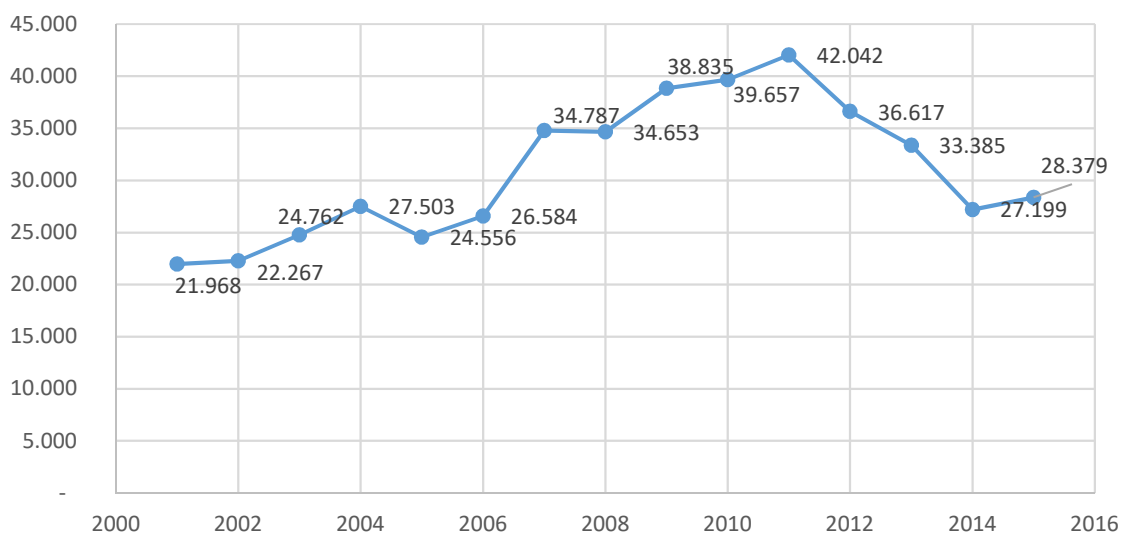
TAMAÑO DE EMPRESA	2012	2013	2014
MICROEMPRESA	20.687	23.934	25.149
PEQUEÑA EMPRESA	3.424	3.610	3.791
MEDIANA EMPRESA A	377	412	394
MEDIANA EMPRESA B	227	268	267
GRANDE EMPRESA	150	177	169
TOTAL	24.865	28.401	29.770

ELABORACIÓN PROPIA: FUENTE (INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016)

Desde el año 2011 donde la construcción tuvo el mayor despunte en actividad, el sector ha visto un descenso debido a que el dinamismo de la economía ecuatoriana disminuía; uno de los principales factores de esta disminución fue la caída de los precios del petróleo, principal ingreso del país, que provocó una disminución en la liquidez del gobierno para mantener el ritmo de inversión y poder sostener el elevado gasto público que mantiene.

Se puede evidenciar el comportamiento del sector de la construcción por el estudio realizado a los permisos de construcción emitidos por las municipalidades de todo el país. realizado por el Instituto de Estadísticas y Censos:

Figura 2: Permisos de Construcción en el país

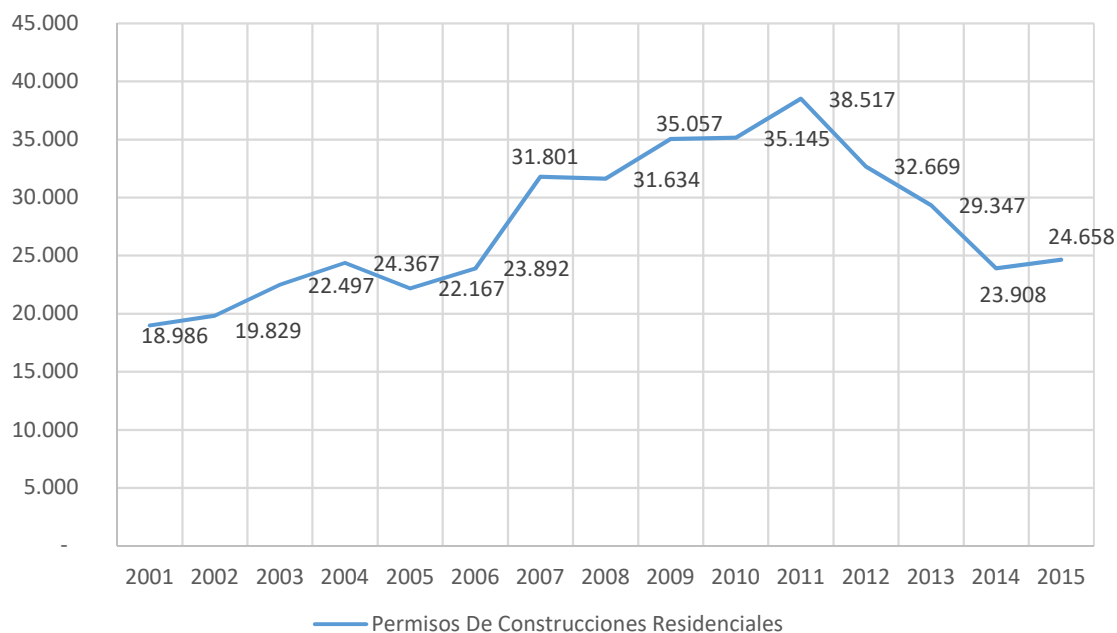


FUENTE: (INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016)

En la Figura 2 se puede identificar que desde el año 2011 el sector de la construcción ha ido disminuyendo paulatinamente hasta el año 2015 que tuvo un incremento del 4.35% con relación al año 2014, pero que por varios motivos la disminución de solicitud de permisos de construcción ha sido de 32.5%.

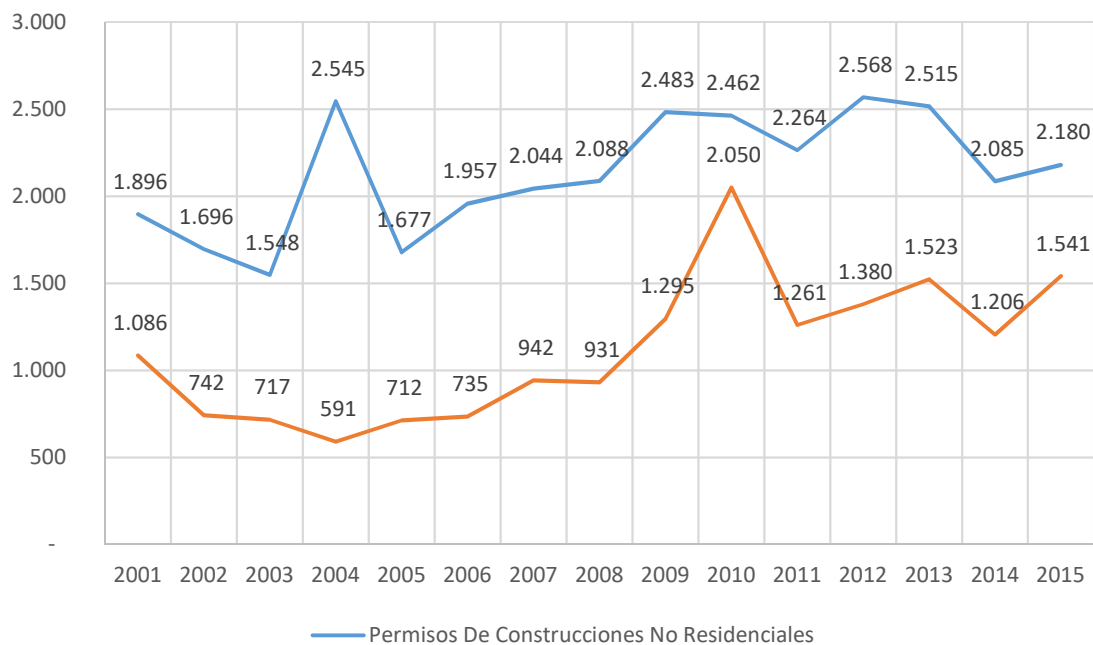
Tal y como se muestra en la Figura 3, se observa que la construcción residencial fue el área de mayor desenvolvimiento entre los años 2001 y 2015, aunque las tres categorías guardan un cierto patrón común de actividad.

Figura 3: Permisos de construcción según propósito



FUENTE: (INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016)

Figura 4: Permisos de construcción según propósito



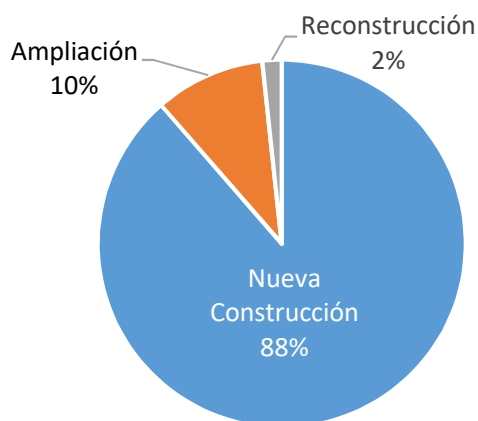
FUENTE: (INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016)

Es además muy importante indicar que el sector de la construcción se caracteriza por la utilización predominante de hormigón en la construcción de edificaciones.



No obstante, se observa que la mayor parte de la capacidad constructiva del país se enfocada en la construcción de nuevas obras con un 88.6%, esto implica que es momento en que las empresas deben a prestar atención a nuevos enfoques del mercado como es el de la renovación, reconstrucción o ampliación de las viviendas.

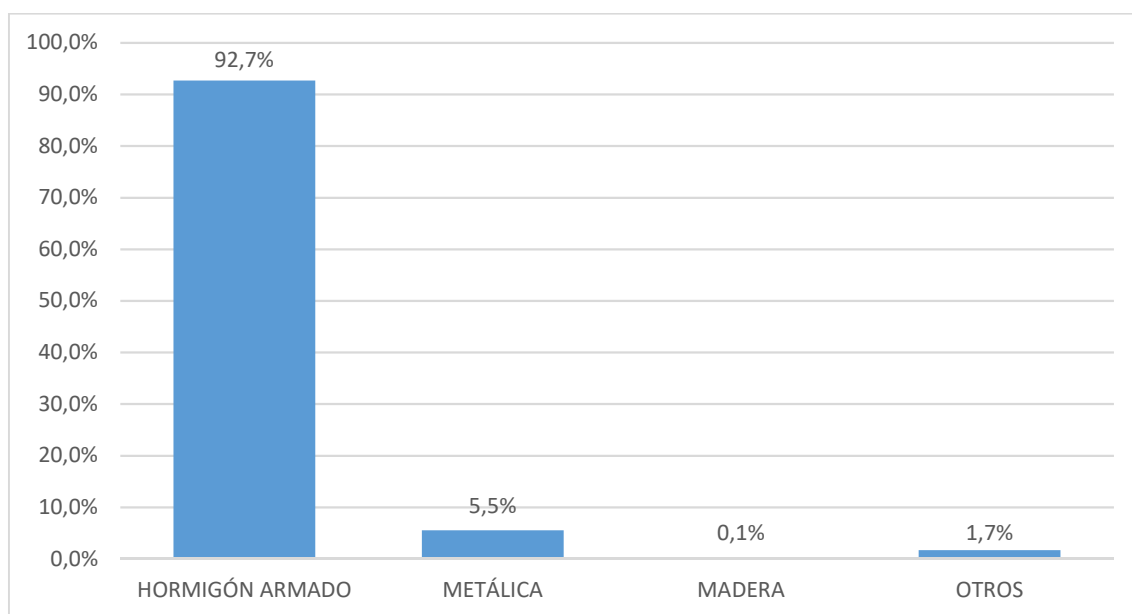
Figura 5: Permisos de construcción según tipo de obra.



FUENTE: (INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016)

Una señal de incremento de construcción es la utilización y generación de nuevos materiales, donde se evidencia una clara superioridad del hormigón armado con respecto a las estructuras metálicas, en la construcción de edificaciones.

Figura 6: Materiales usados en la estructura de edificaciones con referencia a los permisos



FUENTE: (INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016)





2.1. METODOLOGÍA DE TRABAJOS

El país se caracteriza por un estilo de trabajo en su mayoría tradicional, marcado por un fuerte criterio de abarcarlo todo, así las constructoras se encargan en realizar la mayoría de actividades asumiendo la responsabilidad total de los trabajos.

De esta manera el número de personas que contratan las empresas tanto personal técnico como operativo es alto y más aún en trabajadores.

Las constructoras además realizan por la contratación de la mayoría del personal debido también al cumplimiento de la ley que estipula que:

“Art. 79.- Subcontratación. - El contratista podrá subcontratar la ejecución parcial del contrato con personas naturales o jurídicas registradas en el RUP, bajo su riesgo y responsabilidad.

Tratándose de subcontratación de consultoría, ésta sólo podrá realizarse para las actividades que expresamente se establezcan en los pliegos y que conste en la oferta adjudicada.

Las subcontrataciones no se las podrá realizar con personas inhabilitadas para contratar de acuerdo con esta Ley, ni podrán superar el treinta (30%) por ciento del monto del contrato reajustado.

Por la subcontratación, el contratista no pierde su responsabilidad respecto a la obligación de cumplimiento del contrato para con la Entidad Contratante, la que no asume responsabilidad principal ni solidaria o subsidiaria con el subcontratado y con su personal.

Las subcontrataciones que realicen las entidades previstas en el numeral 8 del artículo 2 de esta Ley en calidad de contratistas, observarán los procedimientos de selección previstos en esta Ley.” (LOSNSCP, 2015, Art. 79)

Por estas razones el manejo de recursos humanos, equipos de trabajo requiere de un alto nivel de manejo en recursos humanos.

2.2. CONSTRUCCIÓN EN ECUADOR PRESENTE Y FUTURO

A partir de finales del 2014, la repentina baja del petróleo como la volatilidad del mercado internacional ha provocado que un país petrolero como Ecuador sienta una desaceleración económica, la inversión pública en infraestructura se ha visto





profundamente mermada por la necesidad de mantener el gasto público, y la inversión privada también ha reducido su participación. Esto sumado con la desaceleración progresiva que ha tenido la economía ecuatoriana desde el año 2011, ha provocado una considerable disminución de la actividad en el sector de la construcción, que para el año 2015 el PIB sectorial dio como resultado una reducción del 1.1% con respecto al año anterior.

El sector de la construcción de Ecuador tiene el desafío de establecer nuevas metodologías y utilizar modelos de gestión generen una mejor producción cumpliendo los plazos propuestos si es posible a un mejor precio y sobre todo enfocado en darle un valor agregado al cliente.

Al realizar una breve comparación de modelos de gestión de la construcción española con la ecuatoriana resalta la fortaleza de las empresas constructoras debido a la facilidad que tienen para generar alianzas provocando una potenciación de sus capacidades. Con respecto a la gestión interna, prácticamente todas las empresas españolas poseen certificaciones de calidad, con procesos que están muy analizados, se concluye que el sector constructor español sabe que lo más importante es el personal.

Debido a esto, el sector ecuatoriano se encuentra en la gran necesidad de cambiar de mentalidad y generar una mejor gestión de los recursos para la consecución de objetivos dentro de los costes y tiempos establecidos. Varias empresas han fracasado en la implementación de modelos de gestión, es hora de ver atrás y corregir nuestros errores con un liderazgo efectivo.

Con respecto a la gestión interna de las empresas constructoras de ambos países se denota la importancia que el sector español le ha dado a las personas, resalta la gestión interna de las empresas constructoras que se han dado cuenta que lo realmente importante son las personas. En la construcción ecuatoriana son muy pocas empresas con certificaciones de calidad y muchas han fracasado en el intento; aquí radica la importancia de tener el conocimiento suficiente en la forma de implantar modelos de gestión.



3. MARCO TEÓRICO

3.1. COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO

Desde la perspectiva de la empresa, y bajo el criterio de (Wagner & Hollenbeck, 2004) es muy importante conocer, comprender el comportamiento de la organización como un sistema y así llegar a predecir y a su vez si es necesario llegar a cambiar comportamientos, y se lo puede resumir en tres criterios.

Figura 7: Comportamiento organizativo



FUENTE: ADAPTADO DE (Wagner & Hollenbeck, 2004)

Al estudiar el comportamiento se debe conocer que “ni los grupos ni las organizaciones se comportan de la misma manera en las que las personas lo hacen”, aquí radica en la importancia de conocer a profundidad las empresas.

Dentro de las empresas se pueden determinar tres niveles de mando.

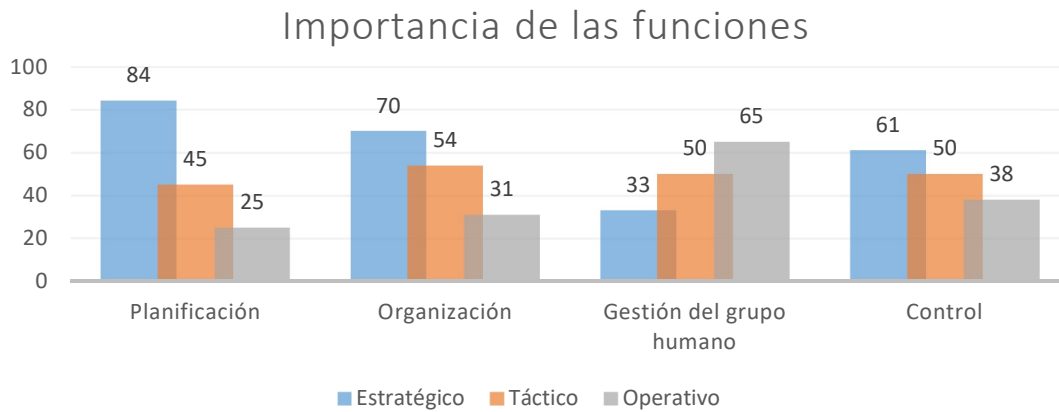
Figura 8: Niveles de mando



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Estos niveles de mando deben tener aptitudes y funciones; estos se utilizan en mayor o menor medida en función del nivel en que se desenvuelvan.

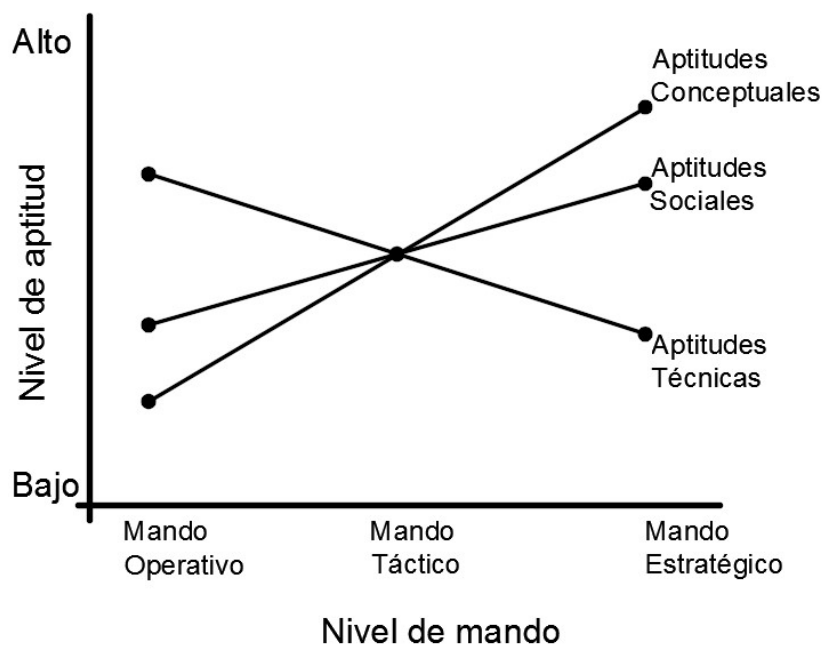
Figura 9: Importancia de las funciones



FUENTE: ADAPTADO DE (Wagner & Hollenbeck, 2004)

De la misma manera los mandos deben tener ciertas aptitudes en función de su nivel de mando.

Figura 10: Aptitudes requeridas por mando



FUENTE: ADAPTADO DE (Yukl, 2013)

Se observa la importancia de las aptitudes sociales dentro de los niveles de mando.



3.2. MODELOS DE GESTIÓN

Para poder definir de un modelo de gestión, se plantea conocer la definición de cada palabra, la Real Academia Española establece varias definiciones para este objetivo nos centraremos en el que se relacione con el objeto de estudio:

Modelo, proveniente del italiano *modello*.

1. m. Arquetipo o punto de referencia para imitarlo y reproducirlo.
2. m. En las obras de ingenio y en las acciones morales, ejemplar que por su perfección se debe seguir e imitar.
3. m. En empresas, u. en aposición para indicar que lo designado por el nombre anterior ha sido creado como ejemplar o se considere que puede serlo. Empresa modelo. (Real Academia Española, 2016)

Gestión, proveniente del latín *gestio, -ōnis*.

1. f. Acción y efecto de gestionar.
2. f. Acción y efecto de administrar. (Real Academia Española, 2016)

Para efectos de una empresa u organización, con lo antes planteado se puede definir a un modelo de gestión como un esquema o marco de referencia para la administración o manejo de una entidad (empresa u organización).

Las empresas se encuentran con varios tipos de modelos de gestión y difieren principalmente del objeto y objetivos que tengan, además de diferenciarse en función del área en que estas se desenvuelvan. Si bien el principal objetivo de las empresas es brindar productos o servicios que satisfagan necesidades, pero en la actualidad y con la alta competición en el mercado, las empresas se ven forzados a hacer las cosas mejor a sus competidores y no solo hacerlas bien. Lo más importante para generar buenos resultados es crear y mantener una ventaja competitiva.

Las empresas sean públicas o privadas buscan la adopción de modelos de gestión que sirvan como referente y guíen los procesos de mejora de producto o servicios, ajustándose claramente a los objetivos de la empresa en sí.

Figura 11: Beneficios principales de los modelos de gestión





FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Los modelos de gestión establecen principalmente cinco beneficios al momento de utilizarlos son tener en cuenta la consecución de los objetivos principales de la empresa, que en el caso de las empresas privadas es el generar mayores ganancias económicas, mientras que para las empresas públicas es desarrollar el bienestar social.

28

Conforme a lo que menciona (Mochón, 2006), para que exista un buen modelo de gestión, este debe tener cuatro prácticas principales enfocadas en:

Estrategia. - para propiciar un buen crecimiento, la estrategia es provee de concentración en algo definido.

Ejecución. - Para que las operaciones sean ejecutadas con excelencia se debe cumplir los objetivos propuestos y si es posible sobrepasarlos.

Cultura. – fundamentada e inspirada por el buen desempeño, la cultura de la empresa es crucial para la consecución de objetivos y la generación de una empresa de excelencia.

Estructura. – con el fin de reducir la burocracia y simplificar el trabajo, la estructura de la empresa debe ser horizontal y sobre todo flexible.

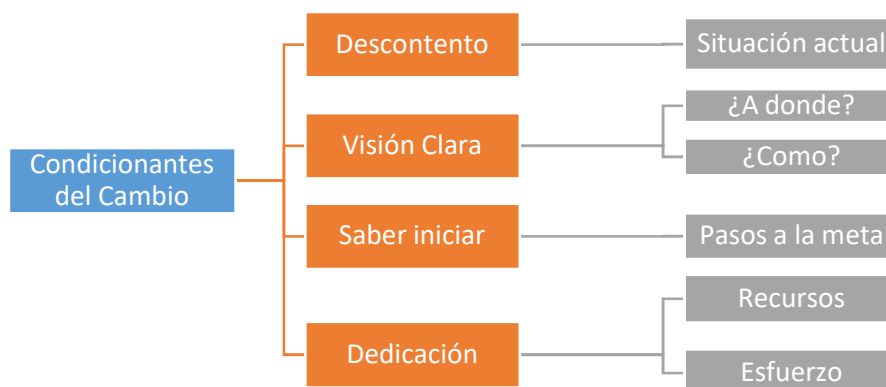
Los pilares del funcionamiento de las empresas y las organizaciones son los procesos, personas y la tecnología, lo modelos a implementar deben estar enfocados a estos, si se quiere resultados, intervenir en el desarrollo.

3.3. IMPLEMENTACIÓN

Según la Real Academia Española, la definición de implementar es “Poner en funcionamiento o aplicar métodos, medidas, etc., para llevar algo a cabo” (Real Academia Española, 2016)

Siguiendo el pensamiento de (Mochón, 2006) que establece que lo miembros deben ver a la implementación como un cambio positivo, les genere interés además de incentivarlos; el autor, puntualmente, señala que generalmente una empresa puede experimentar el cambio cuando:

Figura 12: Condicionantes del cambio



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Acorde (Redondo, 2005) toda implementación implica plantear una estrategia hacia donde se quiere llegar observando el entorno y una realidad interna para decidir a donde se dirigirán los esfuerzos, siempre valorando los posibles riesgos y sobretodo las oportunidades de la empresa; conociendo la percepción de todos los interesados y participes para definir el grado de compromiso y lo que esperan del cambio. Tomar decisiones con respecto a los cambios que hay que realizar para finalmente comunicar la implantación siempre con el impulso de los altos directivos.

La tan mencionada estrategia debe ser la guía que marca la dirección, personalidad y naturaleza de la empresa, con objetivos claros y concisos, eliminando toda trivialidad;



para marcar la guía de las decisiones más importantes que afectan a la empresa en su esencia.

(Brache & Bodley-Scott, 2006) es muy preciso al señalar que la razón principal para definir una estrategia es porque las empresas no disponen de recursos infinitos y no puede generar productos o servicios esperando acertar en alguno de ellos, por tal motivo es imperioso enfocar la inversión.

Las estrategias las marcarán los directivos con un diagnóstico de su empresa y del mercado, definiendo las oportunidades y riesgos propias de cada organización, para efectos de este trabajo de investigación nos enfocaremos en la forma de implementar esas ideas.

Para una adecuada implementación hay que conocer la empresa y definir su cultura actual, así lo establece (Redondo, 2005) la implementación debe darse de forma natural y sin cometer errores de falta de coherencia con la cultura, de esta manera la autora enumera lo que NO debe hacerse:

- Plantear objetivos que no encajen con la cultura de la empresa.
- Crear nuevos y complejos sistemas y procedimientos para justificar el cambio.
- Diseñar actuaciones que sean muy distantes a la actividad de la empresa.
- Emular lo que hacen otros o intentar ser los campeones, la implantación debe darse de forma natural.

La implementación de un modelo representa un reto grandísimo al que la empresa invertirá tiempo y esfuerzo para que las ideas sean asimiladas, un estudio a profundidad acompañado de una buena estrategia hará que la implementación se asiente sobre bases sólidas y el modelo de gestión funcione como se planea.

De esta manera lo afirma (Brache & Bodley-Scott, 2006) que, según los expertos en liderazgo, la principal causa de fracaso de los directivos es no saber implementar la visión, sin tener en cuenta si la visión es o no deficiente. Además, enumera las barreras para una buena implementación que se muestran a continuación.

1. No poner en marcha las iniciativas adecuadas.
2. Intentar más iniciativas de las que es posible administrar
3. No establecer la estructura adecuada
4. No establecer un “entorno propicio para las iniciativas”



5. No involucrar a las personas adecuadas en las formas apropiadas
6. No emplear un idioma en común para administrar la iniciativa
7. No establecer un sistema de información y monitoreo eficaz y eficiente
8. Falta de paciencia.

3.3.1. Modelos de Implementación

Existen varios modelos o ideas para la implementación de modelos de gestión o realizar cambios dentro de una empresa en este caso se realizará un resumen de los modelos para buscar una relación entre ellos.

3.3.1.1. Modelo de Lewin

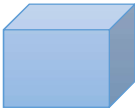


El sociólogo estadounidense (Lewin, 2008), a lo largo de sus estudios de sociología identificó una de los más reconocidos modelos para generar un cambio dentro de una empresa u organización. Él identificó que cuando se realiza un cambio se puede regresar pronto al nivel anterior, establece que no es suficiente tener claro el objetivo de un cambio hacia diferente nivel. La permanencia en ese nuevo nivel, debe estar dentro de los objetivos.

(Lewin, 2008) establece que la situación definida en la organización se mantiene por el equilibrio de la interacción de dos grupos con fuerzas opuestas.

Cuando se quiere realizar un cambio o implementación hay que identificar las fuerzas que restringen y las que impulsan el cambio. Para que el cambio se haga realidad las fuerzas impulsoras deben ser mayores a las que restringen.

Este modelo establece tres etapas que las empresas deben pasar para que ocurra un cambio verdadero y que dure en el tiempo.

Figura 13: Etapas de implementación, Modelo de Lewin

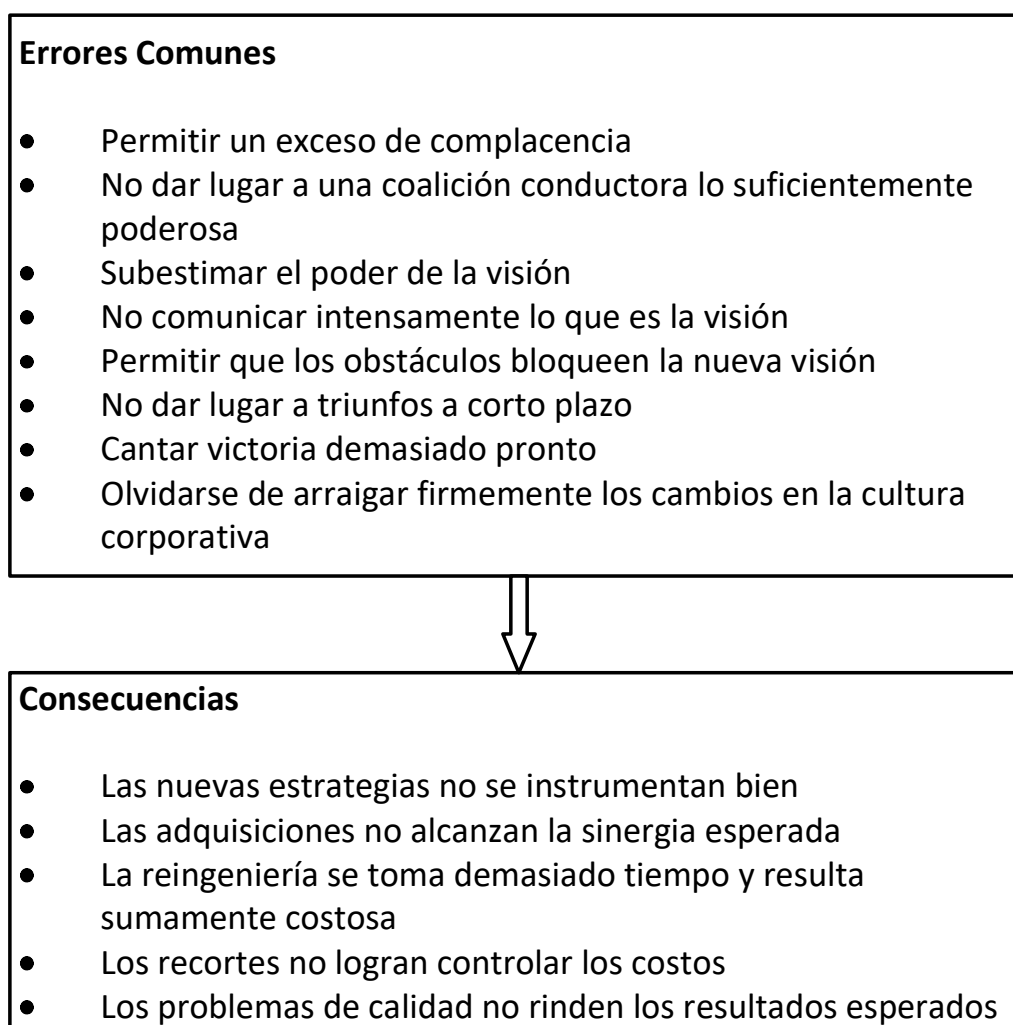
Unfreezing (Descongelamiento)	Esfuerzos deben enfocarse en superar la resistencia	
Moving (Movimiento)	Promover el cambio, con estrategias y motivación	
Freezing (Congelamiento)	Generar equilibrio entre fuerzas, estabilizar el sistema.	

FUENTE: ADAPTADA DE (Lewin, 2008)

3.3.1.2. Modelo de Kotter

(Kotter, El líder del cambio, 1997) es muy claro en señalar la importancia de un buen liderazgo en la implementación de modelos, así como en realizar cambios dentro de una empresa. Expresa la importancia en cómo una empresa debe ajustarse a las condiciones y eso conlleva cambios inevitables a lo largo del tiempo, identifica ocho principales errores y consecuencias al momento de implementar:

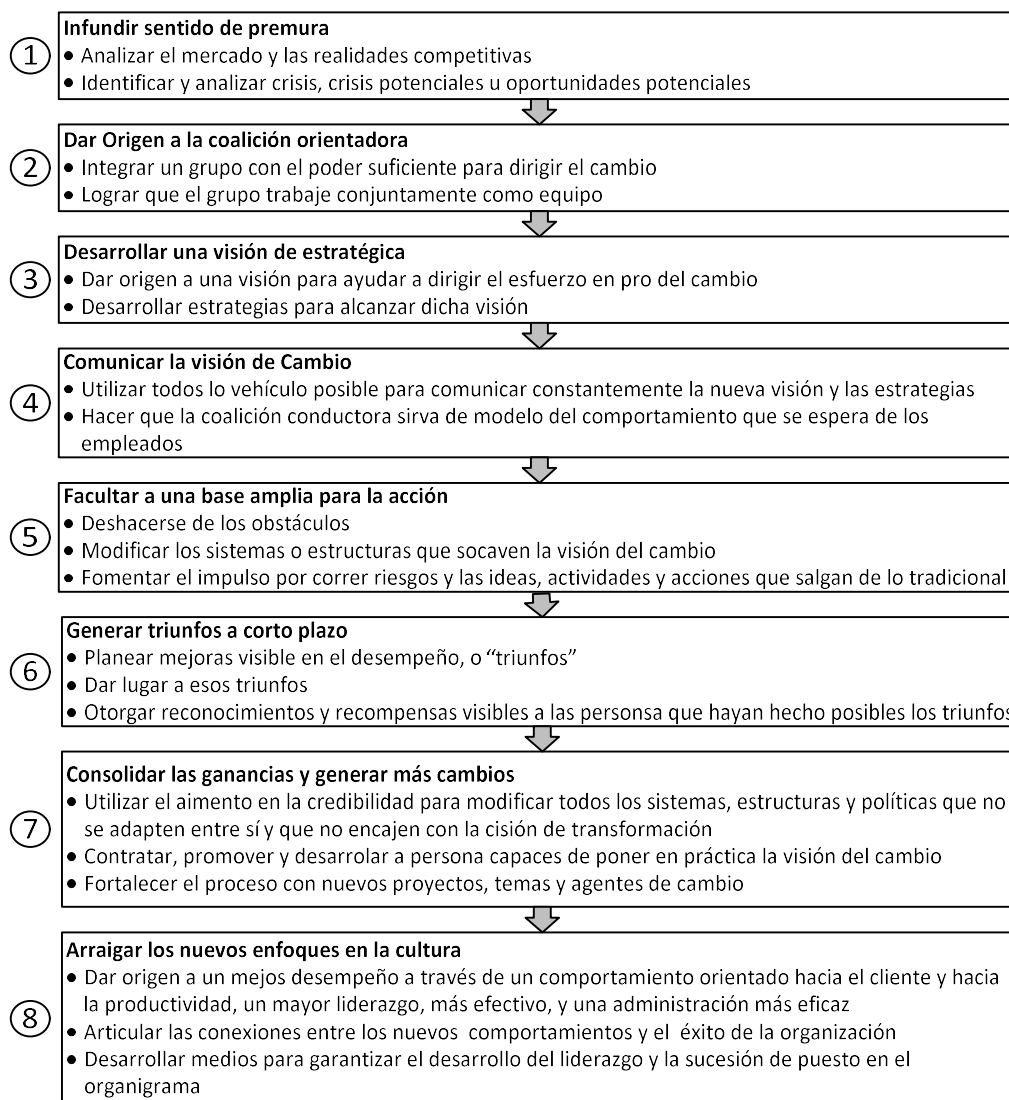
Figura 14: Ocho errores comunes al implementar y sus consecuencias



Fuente: (Kotter, El líder del cambio, 1997, pág. 17)

Pero definitivamente el principal aporte de Kotter son las ocho etapas dentro del proceso de cambio:

Figura 15: Etapas para generar un implementación o cambio



FUENTE: (Kotter, *El líder del cambio*, 1997, pág. 23)

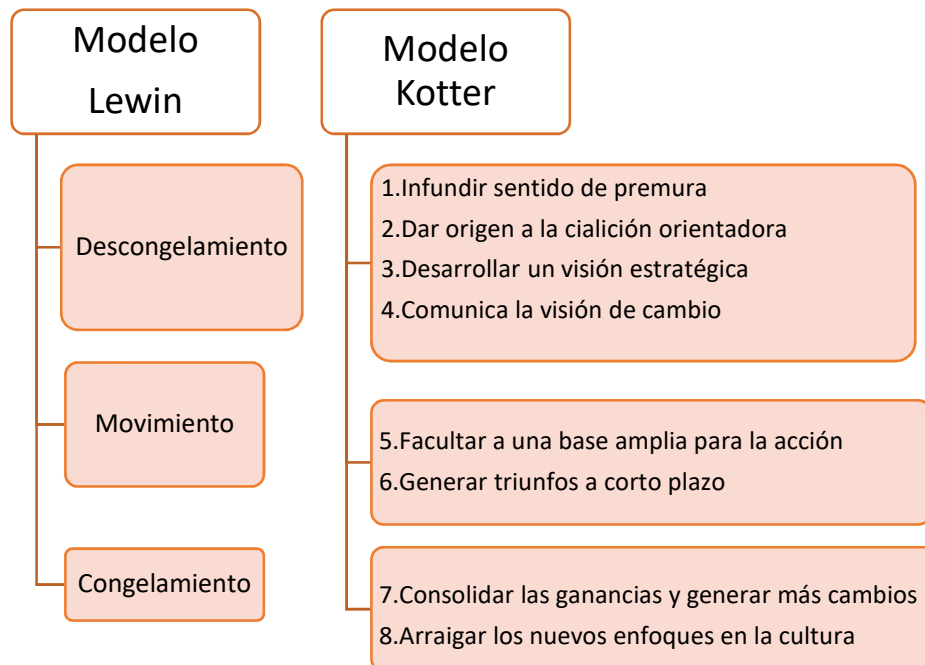
La principal recomendación de Kotter es la importancia de no saltarse lo pasos que él plantea porque puede resultar en el fracaso de la implementación, además de entender que la implementación es un proceso y que llevará tiempo.

3.3.1.3. Relación entre modelos

Con el fin de observar la relación que tienen estos dos modelos de implementación o cambio se presenta la Figura 16, se observa que ambas tienen relación en la forma de identificar las fases, aunque el modelo de Kotter es más detallado con respecto al proceso, el modelo de Lewin por su simplicidad al momento de presentarlo genera una

idea global más clara al entender el equilibrio de fuerzas y el cambio de estado de equilibrio.

Figura 16: Relación entre modelos de implementación



3.4. EL LIDERAZGO

3.4.1. Historia y definición de Liderazgo

Desde sus orígenes, el ser humano tuvo que formar grupos para poder subsistir ante cualquier circunstancia, empezaron las organizaciones que, aunque muy primitivas requerían de alguien que dirija, el jerarca en este caso daba órdenes de una forma muy tiránica y se aseguraba que los débiles colaboren a través de la fuerza, generando que el grupo siga las instrucciones; para esta época el más fuerte era el que mandaba y la mayoría de veces era el cazador, el más fuerte y más grande.

Conforme el tiempo transcurría estos grupos se fueron haciendo civilizaciones enteras y con esos avances existieron individuos que se transformaron en modelos a seguir al coordinar esfuerzos, porque sabían distribuir bien a los miembros de su equipo dependiendo de su género, edad y habilidades.

Según (Mejía, 2007) la evidencia del liderazgo se encuentra plasmada a lo largo de la historia, además señala que existieron personas que en un principio fueron tachadas



como locas por sus ideas, sus invenciones pero que con el tiempo fueron convirtiéndose en modelos a seguir y sobre todo en líderes de países, civilizaciones, ciudades, dirigieron guerras y exploraciones que marcaron el rumbo del planeta.

(Mejía, 2007) , además es muy explícita al señalar ejemplos para tener una visión amplia de la evolución de la humanidad partiendo de civilizaciones antiguas, detallando las formas en las que las organizaciones empezaron a formar grupos de trabajo dirigidas por un líder, capataz o rey, según sea el caso. Los manuales de liderazgo como “El arte de la Guerra” de Sun Tzu y los manuales de Confucio son la fiel demostración que las organizaciones siempre han sido, son y serán parte primordial en la humanidad; siguen vigentes hasta nuestros días, así como los sistemas organizacionales de los griegos y romanos.

La revolución industrial marcó un hito en el cambio de perspectiva de la humanidad a partir de esta época es estudio del liderazgo ha sido más exhaustivo, las empresas hoy son la base de la subsistencia de la humanidad.

Etimológicamente se establece que la palabra líder viene del inglés leader(guía), encontramos el verbo to lead que viene de una raíz germánica relacionada con el danés Leiden. El Lingüista Julius Pokorny la asocia con una raíz indio-europea Leit(h)-2- (salir, morir) (DeChile.NET, 2016), donde se puede observar la relación de la palabra con la necesidad de una persona que dirija al grupo.

Como lo explica (Smith & Peterson, 1990), de una forma muy acertada, que en la obra el Príncipe el autor (Maquiavelo, 2016) es uno de los primeros en señalar la importancia se saber manejar el flujo de la información, tomar decisiones y mantener el respeto para que las órdenes sean acatadas; siempre recalcando lo importante de mantener buenas relaciones con la gente.

Diferentes han sido los resultados de la influencia de miles de líderes a lo largo de la historia, sean bueno o malos, no se puede determinar una definición exacta o que satisfaga a todos los criterios.

En la actualidad La real academia de la lengua define al líder como:

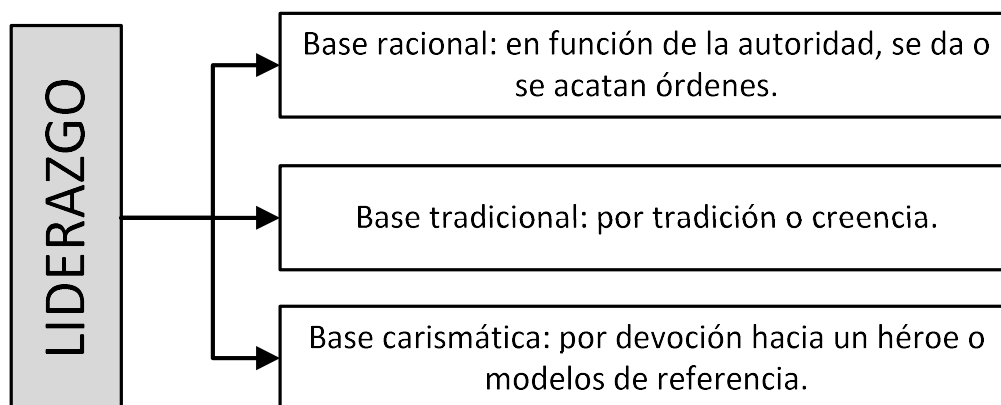


1. Persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad.
 2. Persona o entidad que va a la cabeza entre los de su clase, especialmente en una competición deportiva.
- (Real Academia Española, 2016)

De todas formas, las definiciones han cambiado con el paso del tiempo y pueden seguir cambiando en función de las tendencias en que nos encontremos.

Smith (1991) cita a (Caryle,1841) y a (Galton,1870) para mencionar el cambio del estudio del liderazgo al establecer las ideas de del liderazgo heroico y la herencia de cualidades correspondientemente, pero Smith considera que el liderazgo entendido como autoridad, se fundamente en los tres pilares de (Weber,1947).

Figura 17: Bases del Liderazgo según Weber



FUENTE: ADAPTADA DE (Smith & Peterson, 1990).

El contexto social y la organización en que se encuentre el líder son los cimientos de su capacidad para influir a otras personas, según Maquiavelo y Weber.

“Weber recalca que en su análisis ha tratado de identificar una serie de tipos ideales y que en la práctica a menudo se puede encontrar que la autoridad descansa sobre distintas bases. Incluso en el caso del don personal del carisma aclara que este don depende de la capacidad de los seguidores para reconocerlo como tal” (Smith & Peterson, 1990, pág. 19)

Mientras avanzaba el tiempo en la primera mitad del siglo XX de igual manera avanzaban los estudios en procedimientos de estudios de evaluación psicométrica que a su vez generó un gran avance en el estudio del liderazgo, se realizaron varias correlaciones y



cálculos por varios autores. El espectro de teorías, definiciones con sus respectivas evaluaciones, descripciones y prescripciones demuestran que el liderazgo en si es un campo muy diverso, que ha sido estudiado desde diferentes disciplinas y perspectivas (Yukl, 2013) señala que varios estudios se vieron afectados porque sus resultados fueron contradictorios por la amplia diversidad, y muchas veces por la imprecisión de sus definiciones, así el autor cita textualmente a (Stogdill, 1974) con la conclusión que dice “there are almost as many definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept” cuya traducción se entiende como “existen casi tantas definiciones de liderazgo como personas que han intentado definirlo” , y efectivamente cada vez existen más definiciones y seguirán existiendo más.

El término de liderazgo ha sido definido desde diferentes enfoques como rasgos, comportamientos, conductas, situaciones, patrones de interacción, relaciones de roles y posiciones de cargo administrativo.

La variación en las definiciones se fundamenta principalmente porque no existe un acuerdo general en la identificación de líderes y los procesos de liderazgo. Según (Yukl, 2013) los investigadores que difieren en sus conceptos de liderazgo seleccionan diferentes fenómenos para investigar e interpretar el resultado en diferentes caminos y los investigadores que tienen una definición muy estrecha con liderazgo son menos propensos a descubrir cosas que son incompatibles con sus hipótesis iniciales sobre el liderazgo.

En la Tabla 1 se identifican las principales definiciones de liderazgo en los últimos 50 años.

Tabla 1: Varias definiciones de liderazgo

LIDERAZGO ES..

HEMPHILL & COONS, 1957, P.7	“el comportamiento de un individuo.... Dirigiendo las actividades de un grupo hacia un objetivo común”
KATZ & KAHN, 1978, P.528	“el incremento influyente más allá de un cumplimiento mecánico con las directivas de rutina de la organización”





RAUCH & BEHLING, 1984, P.46	“el proceso de influenciar las actividades de un grupo organizado hacia el logro de un objetivo”
RICHARDAS & ENGLE, 1986, P. 206	“El liderazgo consiste en articular visiones, encarnar valores y crear al ambiente dentro del cual se pueden realizar las cosas”
JACOBS & JAQUES, 1990, P. 281	“Liderazgo es el proceso de dar un propósito (dirección significativa) al esfuerzo colectivo, y haciendo que el esfuerzo voluntario se amplíe para alcanzar el propósito”
SCHEIN, 1992, P. 2	“es la habilidad de pararse fuera de la cultura... iniciar procesos de cambio evolutivo que son más adaptables”
DRATH & PALUS, 1994, P. 4	“liderazgo es el proceso de dar sentido a las cosas que la gente está haciendo en conjunto entonces lo entenderán y estarán comprometidos”
HOUSE ET AL., 1999, P. 184	“la habilidad de un individuo para influir, motivar y capacitar a otros para que contribuyan hacia la efectividad y el éxito de la organización”

FUENTE: ADAPTADA DE YUKL, G. LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS, 2013.

Con el tiempo se ve la tendencia en saber gestionar los deseos y sueños de la gente, para ser un buen líder se requiere conocer las necesidades de los empleados y de los clientes.

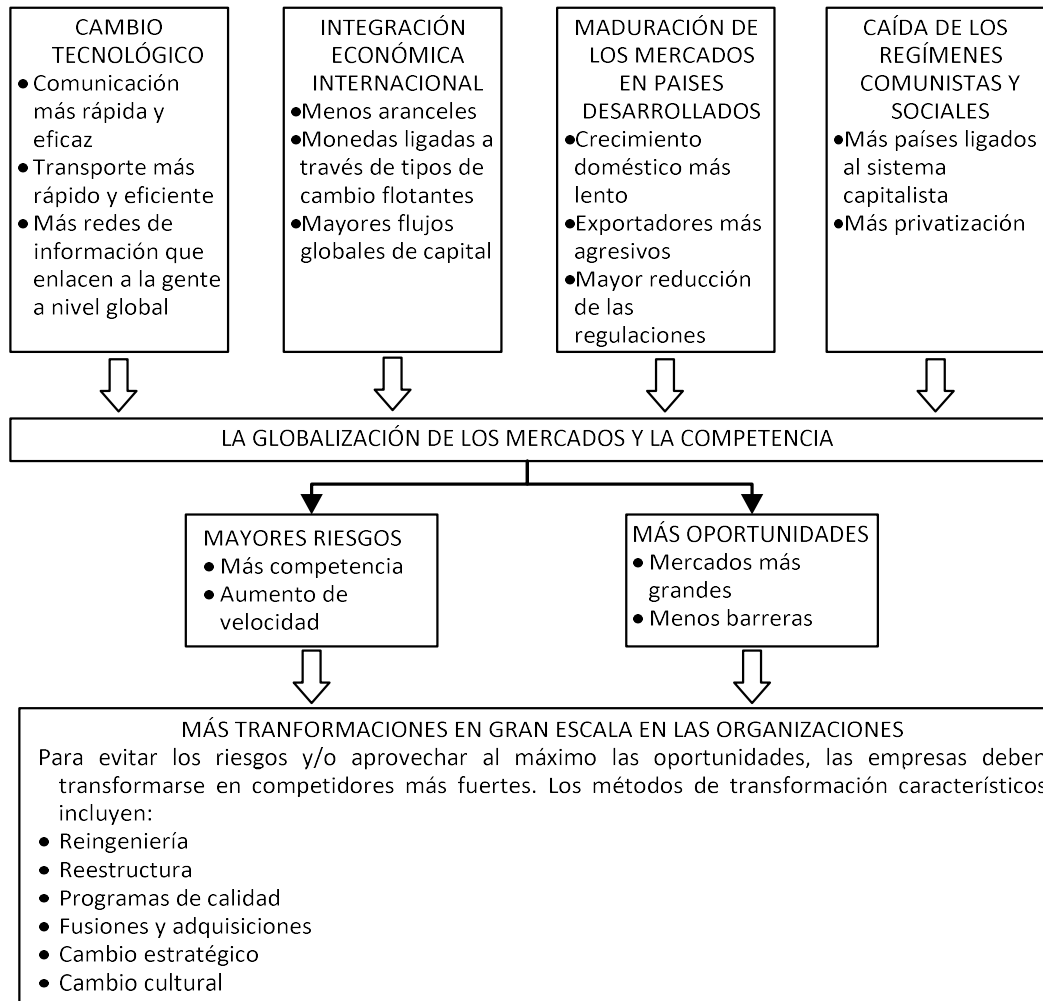
3.4.2. La importancia del Liderazgo

“Las especies que sobreviven no son ni las más fuertes, ni las más rápidas, ni las más inteligentes; sino aquellas que se adaptan mejor al cambio” Charles Darwin

Al momento el planeta se encuentra en un tiempo de cambios constantes y radicales, que establecen muchos problemas al tratar de pronosticar al comportamiento de los mercados; la era de la comunicación e información hace que la competencia aumente cada y que las empresas ahora traten de acoplarse o mantenerse a flote.

Figura 18: importancia de cambio





FUENTE: DE THE NEW RULES: HOW TO SUCCEED IN TODAY`S POST-CORPORATE WORLD POR JOHN P. KOTTER. COPYRIGHT 1995 POR JOHN P. KOTTER.

Con la mejora del estilo de vida de las personas, la motivación ha cambiado, en su mayoría dejó de ser una cuestión de sobrevivir, ahora la gente anhela cumplir sus sueños y esforzarse por lo que lo apasiona y sobre todo cubrir necesidades, esto ha generado que las formas de manejar las empresas den un giro.

Tener una idea y un proyecto que haga que la gente se sienta comprometida por una visión clara, es cada vez más imprescindible, un sueño que actúe como canalizador de energía sobre los retos y dificultades, que la organización tenga una visión clara de lo que debe hacer.

Un líder es el que marca el rumbo, define la guía, transforma la gran cantidad de información y envía el mensaje claro de un proyecto, pero de forma nítida y concisa, esa

es la misión de un líder cautivar a la gente y darle la pauta del camino a seguir en la organización.

Por tanto, una persona debe verse identificada en una organización, debe conocer donde se encuentra, qué debe realizar y cuál es la importancia de sus actividades, cada persona debe verse seducido por el proyecto y sus equipos de trabajo, por tanto, el líder se ve a diario desafiado para poder sacar lo mejor de cada uno de los miembros de su equipo, escogiendo las actividades que más se acoplen a las fortalezas de sus miembros cumpliendo sus expectativas, intereses y ambiciones.

Se escucha a diario que un empleado no renuncia a las empresas, renuncia a los malos jefes, y la importancia de un buen líder en el éxito de las organizaciones queda demostrado con el estudio por Gallup que según lo describen (Buckingham & Coffman, 2000) donde se ha realizado un estudio a más de 100.000 empleados en más de 2.500 unidades de trabajo (oficinas, fábrica, hoteles, etc.) de 24 distintas empresas de muchos sectores. En este estudio se identificaron percepciones que se encuentran muy correlacionadas con resultados. Se correlacionó con 4 variables arrojando lo siguiente:

Cuadro 2 :Percepciones correlacionadas con resultado, generalizables a todas las organizaciones

	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	RENTABILIDAD	PRODUCTIVIDAD	RETENCIÓN
1. Sé lo que se espera de mí.	✓	✓	✓	✓
2. Tengo el equipo y los materiales que necesito para hacer bien mi trabajo.			✓	✓
3. Tengo oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer.	✓	✓		✓
4. Recibo reconocimiento o elogio por el trabajo bien hecho.	✓	✓	✓	
5. Mi jefe o alguien en el trabajo se interesa por mí como persona.	✓	✓	✓	✓
6. Recibo estímulo para mi desarrollo.		✓	✓	
7. Mis opiniones cuentan en el trabajo.		✓	✓	✓
8. La misión de la empresa me hace sentir que mi trabajo es importante.			✓	
9. Mis compañeros están comprometidos con un trabajo de calidad.		✓	✓	



10. Tengo algún buen amigo en el trabajo.	✓	✓	
11. Recibo retroalimentación acerca de mi progreso.	✓	✓	
12. Tengo oportunidades de aprender y crecer.		✓	
13. Satisfacción general.	✓	✓	✓

FUENTE: BUCKINGGHAN & COFFMAN: PRIMERO, ROMPA TODAS LAS REGLAS.

Al finalizar la investigación se encontró una relación, las áreas de trabajo donde existía mejores resultados eran donde los empleados puntuaban mejor su ambiente laboral; esto por lo tanto tiene mucho que ver en cómo la gente se siente en su puesto de trabajo y si las personas disfrutaban de lo que hacen y se ven motivados, por eso antes de instaurar procesos de premios extra salariales, el reto de los líderes es diseñar y gestionar las actividades para que los empleados se sientan bien trabajando. Una de las mejores formas de motivar y mantener divertida a la gente es aprendiendo.

(Fernández, 2002) explica que la gente con mayor talento es la que demanda mayor aprendizaje, y efectivamente para atraer y retener a los mejores miembros de una organización es ofrecer la oportunidad de aprender.

Y básicamente vemos la importancia de su argumento con la siguiente aseveración:

“Una nueva función de los líderes y directivos de las empresas del siglo XXI es, por tanto, crear un medio ambiente donde la gente pueda aprender constantemente, donde tenga la oportunidad de hacer lo que mejor sepa hacer, donde se le anime a probar cosas nuevas, y donde se le reconozcan los logros y no se penalicen sus errores.” (Fernández, 2002, pág. 24)

Los conceptos cambian continuamente y así lo establece (Fernández, 2002) afirmando que hoy “management” significa lograr que las personas aporten con todo su potencial y se desarrollen con el tiempo en un crecimiento continuo; hace unos años la misma palabra significaba hacer que las cosas se cumplan.

De la misma manera es muy importante llegar al cliente de una forma diferente, los líderes deben estar consciente que es muy accesible la información y que se tiene mucha competencia, los empleados cada vez necesitan más libertad para tomar decisiones ante las circunstancias; esto ha generado que las estructuras jerárquicas de tipo autoritario

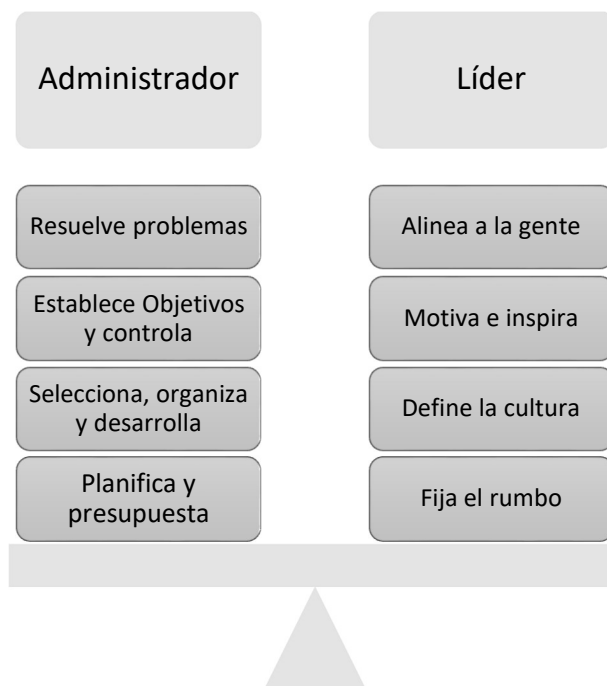


vaya desapareciendo, a esto se suma que las empresas deben innovar continuamente como respuesta al cambio del mercado.

3.4.3. ¿Administrador o Líder?

Sin lugar a duda cabe realizar esta interrogante, pero después de todo la respuesta es simple, en una organización se necesita de ambos, aunque en la actualidad se ha visto que la necesidad de un líder ha ido en aumento por la tendencias y cambios mundiales, pero siempre es necesario tener a administradores dentro de las empresas. Saber diferenciarlos es crucial para poder sacar lo mejor de cada persona. Ambos son indispensables en una organización grande y dinámica, mientras más grande sea la organización más se necesitará un administrador pero si una organización es muy dinámica y se enfrenta a constantes cambios se requerirá un líder, según (Yukl, 2013) poner mucho énfasis en el rol de administración provocará el apareamiento de burocracia sin un propósito claro, mientras que si tenemos un exceso de rol de liderazgo la organización puede perder el orden y generar cambios que no son prácticos; los problemas pueden darse si no se tiene un buen equilibrio entre ellos. De esta forma se podría resumir en *“La dirección sirve para gestionar complejidad. El liderazgo sirve para gestionar el cambio”* (Fernández, 2002, pág. 19)

Figura 19 Roles y el equilibrio de la organización



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

TRABAJO DE FIN DE MÁSTER

“Importancia del liderazgo para la implementación de modelos de gestión en empresas constructoras en Ecuador”





De la misma manera piensa (Mochón, 2006) que asegura que la dirección de las empresas no es solo de administradores o líderes, cada uno tiene su momento de importancia y las virtudes de uno u otro de alguno no son indispensables en todo momento.

Pero no hay que diferenciar a las personas en un extremo u otro porque dentro de varios autores el liderazgo es parte de un buen gerente, administrador, directivo, jefe, gestor. No hay que llegar a los extremos de pensar que los administradores son personas simplemente valoran la eficacia con el orden sin tomar riesgos y que las relaciones personales no están dentro de sus objetivos mientras que los líderes valoran la flexibilidad, la innovación, la adaptación y se interesan mucho por los miembros de su equipo. Definir de esta manera a ambos importantes roles como algo extremo y que hay un solo tipo de rol en cada persona no aclara la definición, aunque se puede entender que no existen muchas personas que manejen ambos roles efectivamente tal y como lo asegura (Kotter, A Force for change: How to leadership differs from management, 1990) cuando realizó una encuesta a grandes organizaciones que son dinámicas.

El éxito de una organización radica en tomar bien las decisiones para mantener un balance siempre, hay que tener presente sus aspectos positivos para adecuarlos a las situaciones, podríamos decir que *“Los líderes son conducidos a generar cambios basado en valores, ideas e intercambios emocionales. Los gerentes, en cambio son guiados por el cumplimiento de las obligaciones contractuales establecidas y por los objetivos propuestos siguiendo criterios racionales.”* (Lupano & Castro, 2006, pág. 108)

3.4.4. Características personales de los líderes

Hubo un gran desarrollo con respecto a las definiciones y estudios del liderazgo, pero en la actualidad se lo considera diferente (Smith & Peterson, 1990) concluye que los resultados varían porque al liderazgo se lo cataloga como un sinónimo de la capacidad de un rol directivo y estos son juzgados en función del criterio y objetivos de la alta dirección.

Existen autores que identifican varias características a los líderes, pero en el año 2000 Hay/Mcber realizó una revisión al diccionario creado por Lyle Specer y Signe Spencer, donde se identifica las competencias que poseen los altos directivos exitosos.



Tabla 2: Competencias de trabajo

Flexibilidad	Autoconfianza	Coherencia
Compromiso con la compañía	Pensamiento analítico	Pensamiento conceptual
Búsqueda de información	Orientación al logro	Iniciativa
Orientación al cliente	Comprensión interpersonal	Comprensión de la organización
Impacto e influencia	Desarrollo de interrelaciones	Desarrollo de personas
Dirección de empresas	Liderazgo	Trabajo y cooperación
Preocupación por el orden y la calidad	Autocontrol	Orientación al mercado
Networking	Aprendizaje	

FUENTE: ADAPTADO DE (Fernández, 2002)

El tema del liderazgo ha sido muy abarcado por muchos autores y han presentado muchos rasgos de los líderes ya sean personales o de forma de trabajar, (Yukl, 2013) considera que el liderazgo se puede distinguir con los Cinco grandes rasgos de la personalidad desarrollado por los investigadores Digman y Hough, a continuación, se presenta la correspondencia que tienen estos rasgos con rasgos específicos de liderazgo.

Tabla 3: Correspondencia de los cinco grandes rasgos de personalidad con los rasgos específicos del líder

Cinco Grandes rasgos de personalidad	Rasgos específicos
Extroversión	Extroversión
	Nivel de Energía/Actividad
	Necesidad de poder (asertivo)
Responsabilidad	Confianza
	Integridad personal
	Necesidad de logro
Amabilidad	Alegre y optimista
	Cuidado (simpático, útil)
	Necesidad de afiliación
Neurotismo (ajuste)	Estabilidad emocional
	Autoestima
	Auto control
Intelecto	Curioso e inquisitivo
	Mente abierta
	Orientado al aprendizaje

FUENTE: ADAPTADO DE (Yukl, 2013, pág. 147)

Se menciona además varios rasgos como la habilidad en la comunicación, capacidad de decisión, proactividad, etc.



3.4.5. El liderazgo y la Ética

En la actualidad todas las personas que tengan el objetivo de ser gerentes o directores de una empresa deben conocer que tal y como lo señala (Fernández, 2002) al mencionar que según (Charan & Colvin, 1999) se estima que existe tres veces más probabilidades que los directores generales sean cesados en comparación con una sola generación antes. Existen dos razones por las que se puede cesar a un directivo:

1. Incapacidad de obtener resultados
2. Incapacidad de obtener resultados éticamente.

En los últimos años se conoció de varias grandes empresas que fueron se vieron envueltas en acciones poco éticas, en unas fue su final en otras golpeó muy fuerte, definitivamente la pérdida de confianza por parte de clientes y accionistas puede ser el principio del final de las empresas sin importar su tamaño.

Aquí es cuando el líder cumple un rol excepcional, debe inspirar a su equipo a hacer las cosas bien, los objetivos financieros son muy importantes pero la ética se encuentra por delante de todo. Se puede construir un imperio en años, pero perderlo solo es cuestión de segundos. Todas las personas de una organización deben estar conscientes que ellos son la representación de esa empresa y que ellos también son muy importantes para la empresa.

3.4.6. Estilos de Liderazgo

Según (Goleman, 2000) en un estudio realizado a más de 20000 directivos en todo el mundo llega a la conclusión que los directivos que tienen mejores resultados no ocupan un solo estilo de liderazgo, tiene una gran flexibilidad en la forma de utilizar dichos estilos en función de las circunstancias en que se encuentren y además concluyó que no todos los estilos de liderazgo tienen el mismo resultado con los equipos afectando directamente al clima.

Resalta además que muchas veces lo gerentes, directivos, coordinadores no aprecian la profundidad del clima organizacional y de la forma en que influencia en los resultados financieros. Estos resultados van a ir ligados con el estilo de liderazgo que se utilice. Los estilos de liderazgo han sido definidos conforme a las competencias de la inteligencia emocional, funcionan mejor en diferentes situaciones y afectan al clima organizacional de diferentes maneras:



Cuadro 3 Estilos de Liderazgo

	COERCITIVO	ORIENTADOR	AFILIATIVO
<i>Forma de operar</i>	Exige cumplimiento inmediato	Motiva a la gente hacia una visión	Crea armonía y construye vínculos emocionales
<i>Estilo en una frase</i>	“Haz lo que te digo”	“Ven conmigo”	“La gente viene primero”
<i>Su relación con la inteligencia emocional</i>	Impulso para lograr, iniciativa y autocontrol	Autoconfianza, empatía, catalizador de cambio	Empatía, construye relaciones, comunicación
<i>Cuando funciona mejor</i>	En crisis, dar inicio a un cambio o con empleados problemáticos	Cuando el cambio requiere una nueva visión, o es necesario una buena dirección	Curar divisiones en un equipo o motivar a la gente en circunstancias estresantes
<i>Impacto sobre el clima laboral</i>	Negativo	Fuertemente positivo	Positivo
<i>Correlación del impacto</i>	-0.26	0.54	0.46

	PARTICIPATIVO	IMITATIVO	CAPACITADOR
<i>Forma de operar</i>	Forja consensos a través de la participación	Establece altos estándares de rendimiento	Desarrolla gente para el futuro
<i>Estilo en una frase</i>	“Que piensas?”	“Haz como yo, ahora.”	“Inténtalo.”
<i>Su relación con la inteligencia emocional</i>	Colaboración, liderazgo de equipo, comunicación	Conciencia, impulso para lograr, iniciativa	Desarrollando a otros, empatía, conciencia de sí mismo
<i>Cuando funciona mejor</i>	Para construir la aceptación, consenso y compromiso, que empleados	Para obtener resultados rápidos de un equipo altamente motivado y experimentados.	Para ayudar al empleado a mejorar su rendimiento o desarrollar fortalezas a largo plazo.

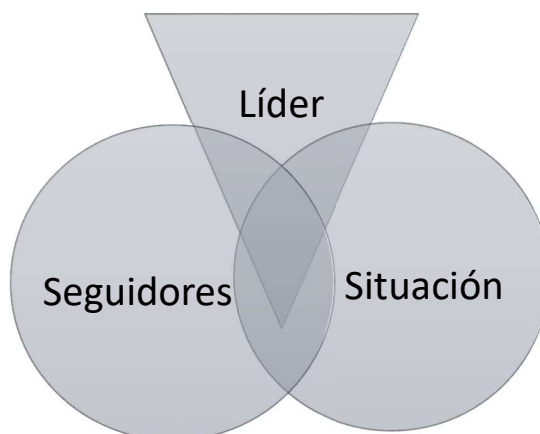
	con talento aporten		
<i>Impacto sobre el clima laboral</i>	Positivo	Negativo	Positivo
<i>Correlación del impacto</i>	0.43	-0.25	0.42

FUENTE: ADAPTADA DE (Goleman, 2000)

3.5. LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Los líderes transaccionales tienen la característica y conocen la importancia de mantener una buena relación entre los seguidores, el líder y la situación, por consiguiente, se puede decir que el modelo transaccional se fundamente en el criterio de que el liderazgo es la capacidad de mantener transacciones satisfactorias entre líderes y subordinados en situaciones específicas. De este modo “sólo se puede comprender el liderazgo aprendiendo a valorar las importantes características de estos elementos y su modo de interactuar” (Wagner & Hollenbeck, 2004).

Ilustración 2: Modelo transaccional de liderazgo



FUENTE: ADAPTADA DE (Wagner & Hollenbeck, 2004)

3.5.1. Teorías de contingencia

Con el transcurso del tiempo se desarrollaron varias investigaciones, pero como lo aclara (Yukl, 2013) estas al no tener una consistencia entre sí fueron denominadas como teoría de contingencia que tratan de establecer las rasgos y comportamientos adecuados para situaciones diferentes.

3.5.2. Modelo de Fiedler

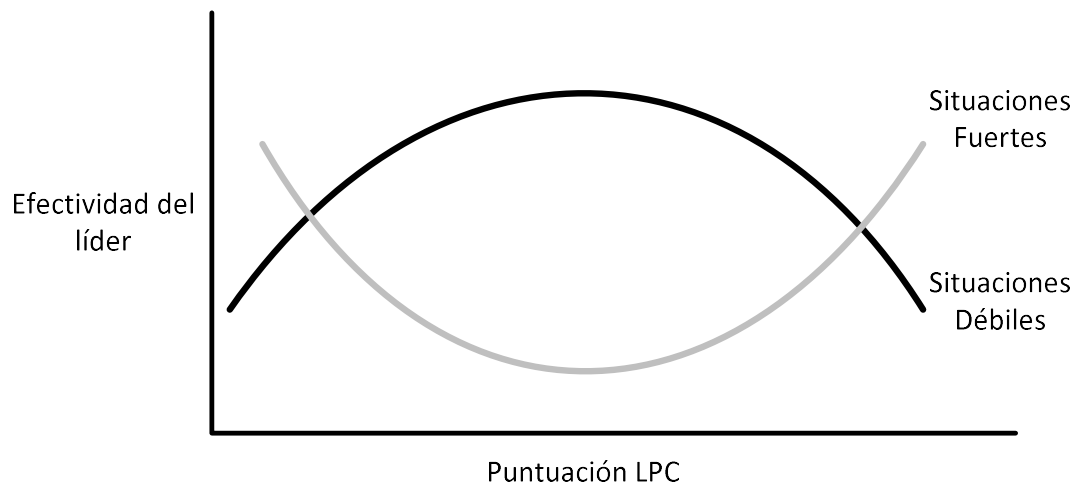
Se fundamenta en el concepto de colocar a la persona en el puesto más idóneo. Así para evaluar el liderazgo de la persona se utiliza la valoración de un cuestionario y determinar el nivel LPC= last preferred coworker (compañero de trabajo menos preferido).

El liderazgo puede situarse en función de tres factores favorables-desfavorables como se muestra a continuación:

- Relaciones líder-seguidores. -cuando la relación es de los seguidores es de respeto y confianza.
- Estructura de la tarea. – cuando las metas son claras y los medios para llegar a ellas también lo son.
- Poder de posición. -según la capacidad de recompensar o sancionar a un subordinado por el comportamiento.

De esta manera (Wagner & Hollenbeck, 2004) señala que con las investigaciones de Fiedler, se obtiene que los líderes que decantan su balanza hacia las tareas tienen mayor efectividad en situaciones muy favorables o desfavorables, no así cuando los líderes que prefieren mantener buenas relaciones son más efectivos cuando las situaciones son moderadas.

Figura 20: Efectividad del líder frente a la puntuación LPC



FUENTE: (Wagner & Hollenbeck, 2004, pág. 409)

En este sentido, con el modelo de Fiedler, si el líder identifica que su estilo de liderazgo no es adecuado para la situación debe intentar cambiar la situación para mejorar su efectividad, (de Miguel Fernandez, 2005) es claro al mencionar que si se busca encontrar

una armonía entre el estilo de líder y la situación en la que se desarrollará, si en caso que no sea así se deberá reasignar los puestos de trabajo.

3.5.3. Modelo Vroom-Yetton

Se trata de una modelo que ayuda a la toma de decisiones, en la que a diferencia de Fiedler consideran que el líder puede ser más flexible y puede modificar su forma de liderar, así utilizar un estilo diferente para cada situación en función de la necesidad. De esta manera (Vroom, 1976) señala que los líderes pueden llegar a tener éxito si se toman las decisiones de manera efectiva. Y para esto identifica cuatro estilos de liderazgo, autoritario (A), consultivo (C), de delegación (D) y basado en el grupo (G), que se distribuyen en siete posibilidades de decisiones, que se reparten de la siguiente manera: se considera

Tabla 4: Tabla de decisión del modelo Vroom-Yetton

Para todos los Problemas

AI	Resuelve por si solo el problema, con la información disponible
All	Se toma la decisión, pero se solicita a los subordinados toda la información necesaria, no conocen del problema y no intervienen.
CI	Se comparte el problema con subordinados relevantes de forma individual y el líder toma la decisión.

Para problemas individuales

GI	Se comparte el problema con uno de los subordinados, se analiza y se toma la decisión que satisfaga el criterio de ambas personas.
DI	Delega el problema a uno de los subordinados, dándole toda la información que posea y apoyándole en todo momento.

Para problemas en grupo

CII	En una reunión, el problema es compartido a los subordinados, se obtiene sugerencias y el líder toma la decisión tenga o no la influencia de los subordinados.
GII	Se comparte el problema a los subordinados como un grupo, se evalúan las alternativas de solución en busca de un consenso. El líder toma un rol de moderador y está dispuesto a apoyar la solución del equipo.

FUENTE: ADAPTADA DE (Wagner & Hollenbeck, 2004)

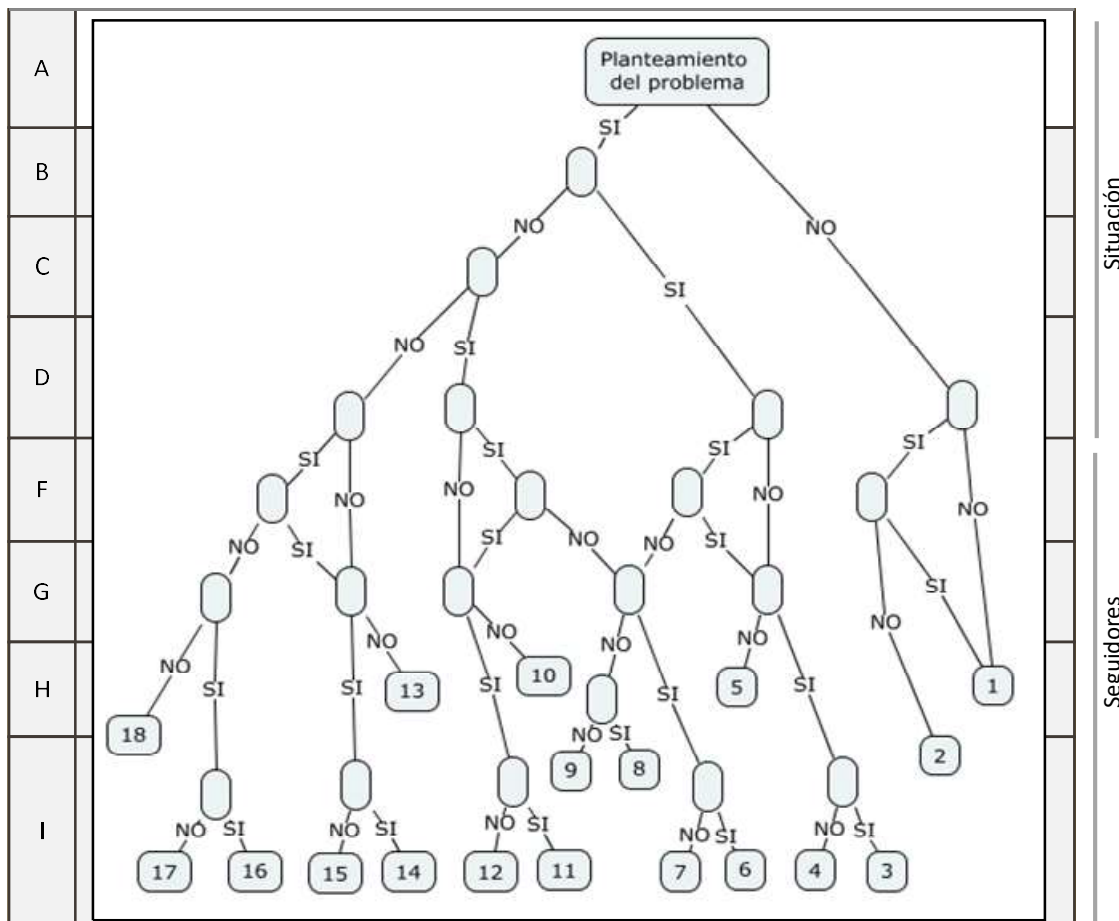
Se realizan ocho preguntas y según la respuesta a través del árbol de toma de decisiones.

Las preguntas son las siguientes:

- A. ¿Se necesita tomar una decisión de calidad?
- B. ¿Tengo la información suficiente para tomar una decisión de calidad elevada?
- C. ¿Está estructurado el problema?
- D. ¿Es importante la aceptación de los subordinados para su implementación efectiva?

- E. Si tomara la decisión yo solo. ¿Tengo certeza razonable de que será aceptada por los subordinados?
- F. ¿Comparten los subordinados de las metas que han de alcanzarse al resolver este problema?
- G. ¿Hay posibilidades que se cree un conflicto entre los subordinados con la preferencia de la decisión?
- H. ¿Tienen los subordinados la suficiente información para tomar una decisión de alta calidad?

Figura 21:Árbol de decisión modelo de liderazgo de Vroom-Yetton.



FUENTE: ADAPTADA DE (Wagner & Hollenbeck, 2004, pág. 412)

Tabla 5:Respuestas modelo de liderazgo Vroom-Yetton

Respuesta Nº	Problemas individuales	Problemas de grupo	Respuesta Nº	Problemas individuales	Problemas de grupo
1	AI,AII,CI,DI,GI	AI,AII,CI,CII,GII	10	AII,CI	AII,CI,CII
2	DI,GI	GII	11	AII,CI,DI,GI	AII,CI,CII,GII
3	AI,AII,CI,DI,GI	AI,AII,CI,CII,GII	12	AII,CI,GI	AII,CI,CII,GII
4	AI,AII,CI,GI	AI,AII,CI,GI,GII	13	CI	CII



5	AI,AII,CI	AI,AII,CI,CII	14	CI,DI,GI	CII,GII
6	DI,GI	GII	15	CI,GI	CII,GII
7	GI	GII	16	DI,GI	GII
8	CI,GI	CIII	17	GI	GII
9	CI,GI	CI,CII	18	CI,GI	CII

FUENTE: (Wagner & Hollenbeck, 2004, pág. 412)

3.5.4. Modelo Path Goal (camino-meta)

Tiene su fundamento en el liderazgo transaccional y analiza la motivación del estilo de mano como lo hace el modelo de Fiedler, y se rige a que la función del líder es motivar a los seguidores, explicándoles el camino y la meta claramente, de esta manera se definen los objetivos y los medios para obtener el rendimiento esperado, esto genera recompensas relacionadas con los mismos. (de Miguel Fernandez, 2005).

El líder deberá focalizarse en las valencias, instrumentación y expectativas durante el proceso.

Para esto el líder debe preocuparse de las valencias de los seguidores generando necesidades para que los resultados puedan ser controlados, brindando toda la instrumentación necesaria para la consecución del éxito y proporcione satisfacción a sus seguidores y por último saber las expectativas de los seguidores, así puede reducir notablemente los factores que puedan afectar la motivación por ende el rendimiento.

Además (de Miguel Fernandez, 2005) confirma que el modelo contempla la utilización de cuatro estilos de liderazgo. Directivo, de apoyo, participativo y orientado al éxito.

3.5.5. Liderazgo Transaccional Articulado

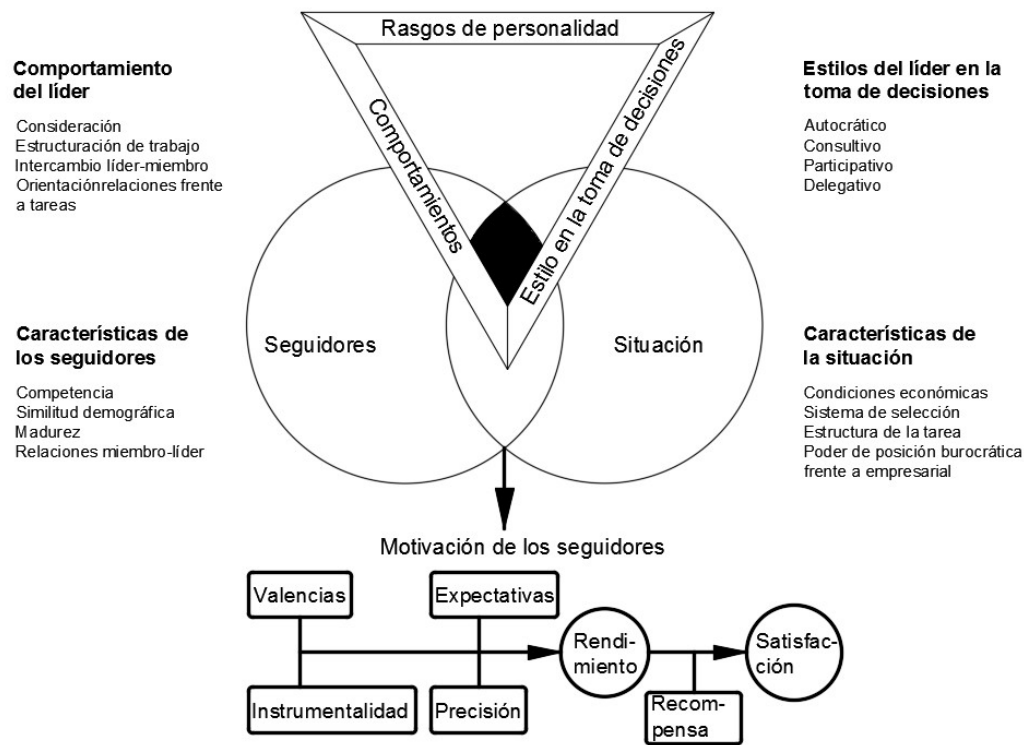
Basado en el modelo de Hollander se presenta una integración del modelo transaccional, de esta manera se trata de impulsar las habilidades de los líderes y es necesario un conocimiento de sus capacidades y rasgos, llegando al punto de haberse desarrollado el análisis de liderazgo de 360º, (Fernández, 2002) menciona la importancia y desarrolla una explicación concisa de la forma en que funciona este método.

De la misma manera (Wagner & Hollenbeck, 2004) establece que tanto los seguidores como las situaciones alteran la forma de actuar de los líderes y puede afectar su



efectividad del grupo. Así se realizan tres pasos importantes, conocerse uno mismo, conocer a los seguidores y conocer la situación.

Ilustración 3: Modelo de liderazgo transaccional articulado

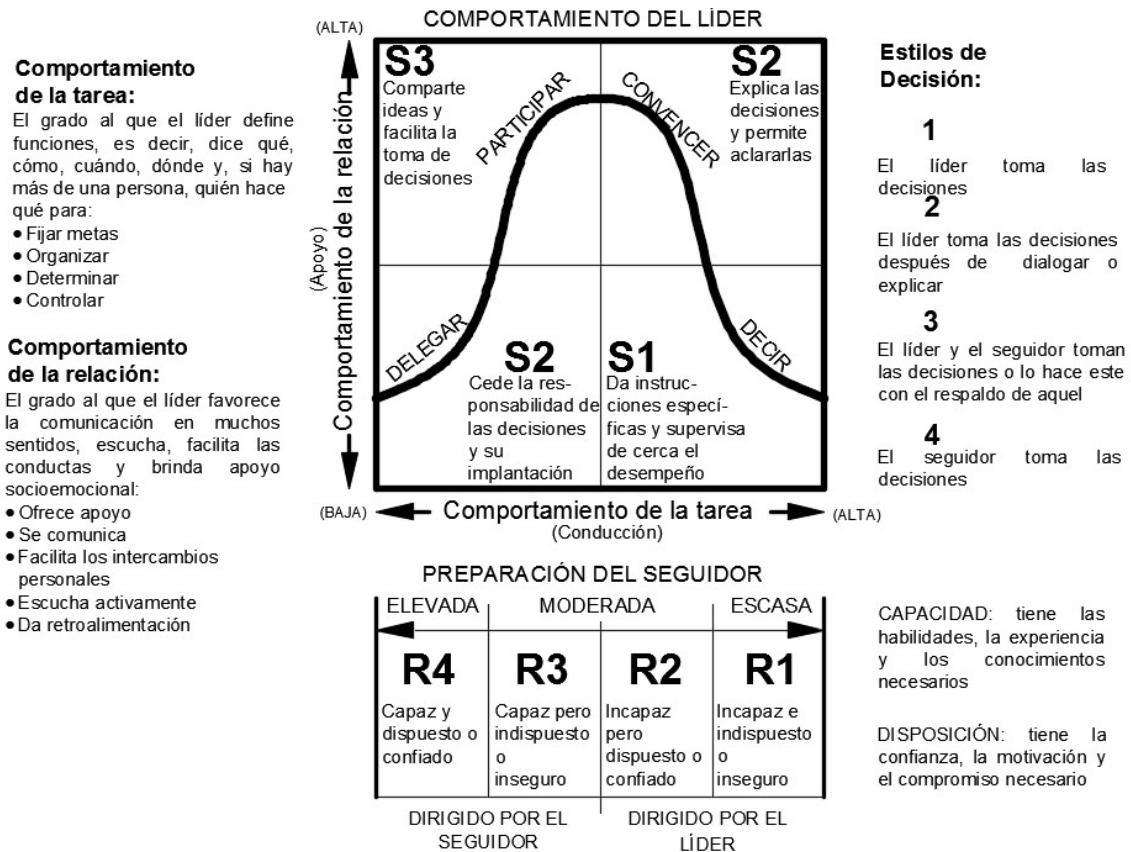


FUENTE: (Wagner & Hollenbeck, 2004, pág. 417)

3.5.6. Liderazgo Situacional

Los investigadores Paul Hersey y Kenneth Blanchard desarrollaron varias investigaciones y desarrollaron el liderazgo situacional, que básicamente se fundamenta en que utilizar un estilo de liderazgo determinado en función de la situación en la que se encuentre el subordinado, de esta manera recalcan que la mejor forma de influir en alguien es en la forma de actuar frente a la preparación de la persona a la que se trata de influir. (Hersey & Blanchard, Administración del comportamiento organizacional: Liderazgo situacional, 1998). Así desarrollaron un método que mediante una encuesta permite medir el grado de preparación de la persona a la que se le va a dirigir y que al llevarlo al modelo se nos recomienda un estilo determinado de liderazgo, como se presenta en la siguiente figura.

Figura 22: Modelo de liderazgo situacional



FUENTE: (Hersey, Blanchard, & Johnson, Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional, 1998, pág. 208)

Si existe una adecuada relación entre la preparación del seguidor y el comportamiento del líder se denomina equivalencia de probabilidad elevada.

Tabla 6: Términos descriptores del modelo de liderazgo situacional

S1	S2	S3	S4
Decir	Convencer	Participar	Delegar
Conducir	Explicar	Alentar	Observar
Dirigir	Aclarar	Colaborar	Supervisar
Establecer	Persuadir	Comprometer	cumplir

FUENTE: (Hersey, Blanchard, & Johnson, Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional, 1998, pág. 208)

Se recomienda que una vez que el seguidor tenga mucha capacidad se pueda cambiar de actividades para mantener elevada la motivación y empezar nuevamente el proceso.



3.6. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

El liderazgo transformacional nace de James MacGregor Burns y Bernad M. Bass, y es la que más auge ha tenido durante las últimas décadas, según (Yukl, 2013), nace porque las grandes empresas se enfocan en aspectos mucho más simbólicos y emocionales, se necesitaba conocer cómo lo seguidores son influidos y en muchos casos pueden dejar de lado sus necesidades materiales, producto de esto, se desarrollan el liderazgo carismático y transformacional.

Para ser puntual con la definición se dice que *“el liderazgo transformacional es otro tipo de teoría utilizado para describir cómo lo líderes eficaces inspiran y transforman a los seguidores apelando a sus ideales y emociones.”* (Yukl, 2013, pág. 310).

Se puede decir que genera una transformación en la empresa y en las personas, y que *“este liderazgo debe implicar una sensibilidad aguda a los deseos y a las necesidades de los seguidores, así como las propias.”* (Smith & Peterson, 1990) , de la misma manera el autor menciona que *“los estudios que utilizan los cuestionarios de Bass han mostrado uniformemente que los subordinados que valoran alto a los superiores en las escalas de transformación les valoran también en eficacia, mientras que aquellos a los que se les valora alto en las escalas transaccionales se les considera menos eficaces.”* (Smith & Peterson, 1990).

Tabla 7: Directrices para el liderazgo transformacional

Guías para el liderazgo transformacional
Articular una visión clara y atractiva
Explicar cómo se puede lograr la visión
Actuar con confianza y optimismo
Expresar confianza en los seguidores
Utilizar acciones dramáticas y simbólicas para enfatizar valores clave
Predicar con el ejemplo

FUENTE: (Yukl, 2013, pág. 332)

El liderazgo transformacional con su criterio de generar inspiración en los seguidores, ha tenido mucha relevancia en los últimos años, de la misma manera lo considera (Sinek, 2009) que en su libro, muestra una forma de inspirar a la gente, pensando y basándose en el ¿por qué?, según el autor todas las actividades de una empresa debe realizarse de forma disciplinada, ética, sólida y constante siempre tendiendo concordancia entre ellas, de esta forma los seguidores tendrán claro y su compromiso será alto.



3.6.1. Éxito o fracaso del Liderazgo

Se habla mucho del liderazgo, pero ¿qué hace que un líder sea realmente efectivo? En pocas palabras se puede decir que, si la persona pudo influir en los subordinados o seguidores, tuvo éxito con liderazgo; se puede aseverar esto, pero surge la incógnita si obtuvo o no éxito en los objetivos propuestos.

No es lo mismo ser líder, un buen líder o un líder efectivo, dentro de una empresa se requiere de líderes efectivos que tome decisiones acertadas, genere la productividad esperada o como lo menciona (Fernández, 2002) que sea capaz de formar equipos de alto rendimiento.

(Yukl, 2013) es muy claro al indicar que la lista de rasgos puede hacer que se identifique un líder, pero que no necesariamente son indicativos de éxito porque esos rasgos no hacen un líder efectivo, para esto el autor identifica rasgos específicos de efectividad.

Tabla 8: Rasgos específicos de un líder efectivo

Rasgos	Descripción
Alto nivel de energía y tolerancia al estrés	Le ayuda a lidiar con el ritmo de trabajo, puede generar soluciones eficaces por tener resiliencia y vitalidad física.
Locus de control interno	Sabe que los acontecimientos en su vida son el producto de sus propias acciones, no dejan algo al azar.
Madurez emocional	Son menos egoístas, tienen más autocontrol y no son propensos a cambios de humor extremo, reciben críticas aprenden de sus errores ya que no optan por una posición defensiva.
Integridad personal	Es consistente lo que predica y con sus acciones, de cónyuge, persona honesta. Ética y confiable. Retiene la lealtad de sus seguidores y obtiene cooperación al ser digna de confianza, imparcial, justa y altruista.
Poder de motivación social	Sabe que necesita poder influir en las personas subordinados, pares o superiores, ya sea o no con poder para obtener los recursos necesarios y luego imponer disciplina necesaria.
Alta, pero moderada orientación al logro	Para ser un líder efectivo debe orientarse al logro, pero no extremadamente de lo contrario deja de ser efectivo y obtendría casi los mismos resultados de un líder con baja orientación al logro.
Alta pero moderada autoconfianza	Debe estar seguro de sí mismo, pero no demasiado para no caer en la soberbia, que afectaría notablemente su desempeño
Baja pero moderada necesidad de aprobación	Saber socializar, pero no tener la necesidad de aprobación de toda la gente para poder desempeñarse, tener alta necesidad como muy poca necesidad de aprobación genera muchos inconvenientes.

FUENTE: ADAPTADA DE (Yukl, 2013, pág. 139)

Es importante tener en cuenta que en un grupo de personas pueden existir varias personas que influyen con su comportamiento y que muestren conductas de líder. Por



ejemplo, seguidores que hagan que los otros seguidores cambien de comportamiento para bien o para mal y esto debe ser localizado para que el funcionamiento de ese equipo sea efectivo.

Para ser efectivo se puede tomar la relación en una familia cuando un padre toma una decisión que no guste a todos los miembros de la familia pero que en general beneficia a todos.

El unificar estas cualidades permiten que el líder consiga efectividad al realizar su trabajo, toma a los integrantes de su equipo y los acomoda en el puesto requerido, comprendiendo sus problemas personales y apoyándolos en sus labores en la forma más ordenada posible.





4. ESTUDIO BIBLIOMÉTRICO

4.1. PROCEDIMIENTOS DE BUSQUEDA BIBLIOMÉTRICA

Para poder determinar el estado del conocimiento sobre el liderazgo en la construcción, se ha realizado un estudio bibliométrico que contiene un análisis cuantitativo y cualitativo de los documentos científicos encontrados, para esto se han determinado cinco etapas.

- Fase I: Acercamiento preliminar al tema
- Fase II: Búsqueda bibliométrica y depuración de referencias
- Fase III: Análisis cuantitativo y cualitativo
- Fase IV: Explotación de datos
- Fase V: Análisis de artículos relevantes para el estudio

4.2. FASE I: ACERCAMIENTO PRELIMINAR

Para tener una base de información en la ejecución de una búsqueda bibliométrica, se efectuó un acercamiento previo al tema de la investigación por medio de revisión y lectura de libros, tesis y artículos relacionados. De esta manera se obtuvo una mayor comprensión para la formulación de las estrategias de búsqueda.

4.3. FASE II: BUSQUEDA BIBLIOMÉTRICA Y DEPURACIÓN DE REFERENCIAS

Ya realizado el acercamiento preliminar se establecen los parámetros de búsqueda que básicamente se establecen en tres fases:

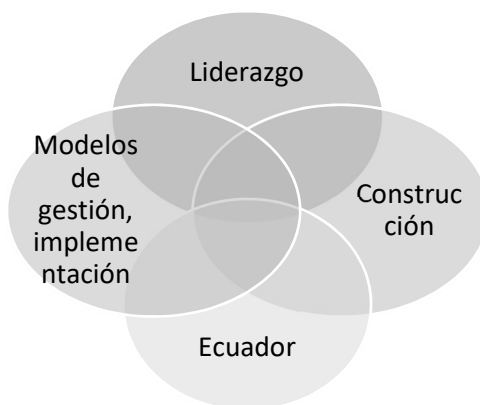
Tabla 9: Delimitación de búsqueda

F1	Bases de Datos	Web of Knowledge (WOK)
		Scopus
	Periodo de Búsqueda:	Desde 1960 hasta 2016
F2	Tipo de publicaciones:	Artículos y revisiones
	Idioma:	Inglés
F3	Palabras Clave:	Establecidas en estrategias de búsqueda

Además de la utilización de operadores booleanos (AND, OR, AND NOT), es de mucha importancia determinar los conceptos que se van a buscar por esto se han definido 4 conceptos principales donde se fundamenta esta investigación:



Figura 23: Criterios de búsqueda



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Para la realización de la búsqueda primero se definieron las palabras claves que van a ser usadas para la búsqueda y que tengan relación con el tema de investigación, son las siguientes:

Tabla 10: Palabras clave para la búsqueda

Criterio	Palabras Clave	Keywords
Liderazgo	Liderazgo	Leadership
	Estilos de liderazgo	Leadership styles
	Modelos de liderazgo	Leadership models
	Estrategias de liderazgo	Leadership strategies
	Roles de liderazgo	Leadership roles
	Liderando el cambio	Leading change
	Habilidades de liderazgo	Leadership skills
Implementación modelos de gestión	Implementación de la gestión	Management implementation
	Modelos de gestión	Management models
	Gestión de proyectos	Project management
	Obstáculos	Hindrances
	Barreras	Barriers
Construcción	Construcción	Construction
	Industria de construcción	Construction industry
	Empresa de construcción	Building Company
	Empresas constructoras	Construction companies
	Firmas constructoras	Construction firms
Ecuador	Ecuador	Ecuador

Se realiza una primera búsqueda con las palabras clave sin efectuar alguna estrategia definida para conocer un valor aproximado de la información. En la segunda parte de la Tabla 11 se observa la disminución del número de resultados obtenido al solo mezclar liderazgo con otras palabras clave. Se evidencia que la información es muy amplia por lo que es necesario realizar estrategias de búsqueda más sofisticadas y la necesidad de refinar la búsqueda en función del área que se desea obtener.

Tabla 11: Estimación de valores

Estrategia de Búsqueda	SCOPUS	WOK
"Leadership"	101502	95482
"Leadership styles"	5562	4992
"Leadership models"	16619	18688
"Leadership strategies"	12113	10791
"Leadership roles"	23889	21701
"Leading change"	108356	501158
"Leadership skills"	9302	7419
"Leadership traits"	1313	1562
"Leadership" AND "Management implementation"	40	37
"Leadership" AND "Management models"	170	49
"Leadership" AND "Project management"	960	686
"Leadership" AND "Hindrances"	56	45
"Leadership" AND "Barriers"	2830	2639
"Leadership" AND "Construction"	2009	1706
"Leadership" AND "Construction Industry"	355	234
"Leadership" AND "Building company"	2	2
"Leadership" AND "Construction companies"	53	26
"Leadership" AND "Construction Firm"	31	17
"Leadership" AND "Ecuador"	36	40

Una vez realizado el primer paso se procede a la creación de las estrategias de búsqueda, llama la atención el bajo número de resultado que se obtienen con las palabras "building Company" y "Ecuador", lo que lleva a concluir que puede haber la posibilidad de no encontrar estudio alguno parecido al tema de investigación en Ecuador.

Siguiendo con el criterio descrito en la Figura 23: Criterios de búsqueda se obtiene el siguiente resultado:

Estrategia de Búsqueda	SCOPUS	WOK
"Leadership" AND "Management implementation" AND "Construction" AND "Ecuador"	0	0

Se realizan pruebas de búsquedas con la utilización del criterio de "Ecuador", se verifica que no existen referencias por tanto se desecha como palabra clave y se decide utilizar los tres criterios restantes.

Se continúa la búsqueda con la unión de tres criterios y haciendo una depuración previa con lo expuesto en la Tabla 9: Delimitación de búsqueda, se obtienen los siguientes valores.

Tabla 12: Resultados búsqueda

Estrategia de Búsqueda		SCOPUS	WOK	Total Estrategia
1	"Leadership" AND "Management implementation" AND "Construction"	82	72	154
2	"Leadership" AND "Management implementation" OR "Management models" OR "Project management" OR "Hindrances" OR "Barriers" AND "Construction" OR "Construction Industry" OR "Building company" OR "Construction companies" OR "Construction Firms"	247	132	379
3	"Leadership styles" AND "Management implementation" OR "Management models" OR "Project management" OR "Hindrances" OR "Barriers" AND "Construction" OR "Construction Industry" OR "Building company" OR "Construction companies" OR "Construction Firms"	26	14	40
4	"Leadership models" AND "Management implementation" OR "Management models" OR "Project management" OR "Hindrances" OR "Barriers" AND "Construction" OR "Construction Industry" OR "Building company" OR "Construction companies" OR "Construction Firms"	37	57	94
5	"Leadership strategies" AND "Management implementation" OR "Management models" OR "Project management" OR "Hindrances" OR "Barriers" AND "Construction" OR "Construction Industry" OR "Building company" OR "Construction companies" OR "Construction Firms"	24	33	57
6	"Leadership roles" AND "Management implementation" OR "Management models" OR "Project management" OR "Hindrances" OR "Barriers" AND "Construction" OR "Construction Industry" OR "Building company" OR "Construction companies" OR "Construction Firms"	41	34	75
7	"Leadership skills" AND "Management implementation" OR "Management models" OR "Project management" OR "Hindrances" OR "Barriers" AND "Construction" OR "Construction Industry" OR "Building company" OR "Construction companies" OR "Construction Firms"	26	28	54
8	"Leadership traits" AND "Management implementation" OR "Management models" OR "Project management" OR "Hindrances" OR "Barriers" AND "Construction" OR "Construction Industry" OR "Building company" OR "Construction companies" OR "Construction Firms"	5	3	8
9	"Leading change" AND "Management implementation" OR "Management models" OR "Project management" OR "Hindrances" OR "Barriers" AND "Construction" OR "Construction Industry" OR "Building company" OR "Construction companies" OR "Construction Firms"	39	154	193
10	"Organizational culture" AND "Management implementation" OR "Management models" OR "Project management" OR "Hindrances" OR "Barriers" AND "Construction" OR "Construction Industry" OR "Building company" OR "Construction companies" OR "Construction Firms"	92	61	153
TOTAL				1207

Para proseguir con la investigación es prudente realizar la depuración de resultados por medio de las áreas afines, para esto se refina la búsqueda a las áreas de Engineering, Construction, Bussines, porque las otras áreas son triviales para esta investigación.

Tabla 13: Resultados con depuración de área

TRABAJO DE FIN DE MÁSTER

“Importancia del liderazgo para la implementación de modelos de gestión en empresas constructoras en Ecuador”



Estrategia de Búsqueda		SCOPUS	WOK	Total Estrategia
1	"Leadership" AND "Management implementation" AND "Construction"	51	49	100
2	"Leadership" AND "Management implementation" OR "Management models" OR "Project management" OR "Hindrances" OR "Barriers" AND "Construction" OR "Construction Industry" OR "Building company" OR "Construction companies" OR "Construction Firms"	191	104	295
3	"Leadership styles" AND "Management implementation" OR "Management models" OR "Project management" OR "Hindrances" OR "Barriers" AND "Construction" OR "Construction Industry" OR "Building company" OR "Construction companies" OR "Construction Firms"	26	10	36
4	"Leadership models" AND "Management implementation" OR "Management models" OR "Project management" OR "Hindrances" OR "Barriers" AND "Construction" OR "Construction Industry" OR "Building company" OR "Construction companies" OR "Construction Firms"	37	57	94
5	"Leadership strategies" AND "Management implementation" OR "Management models" OR "Project management" OR "Hindrances" OR "Barriers" AND "Construction" OR "Construction Industry" OR "Building company" OR "Construction companies" OR "Construction Firms"	24	24	48
6	"Leadership roles" AND "Management implementation" OR "Management models" OR "Project management" OR "Hindrances" OR "Barriers" AND "Construction" OR "Construction Industry" OR "Building company" OR "Construction companies" OR "Construction Firms"	41	25	66
7	"Leadership skills" AND "Management implementation" OR "Management models" OR "Project management" OR "Hindrances" OR "Barriers" AND "Construction" OR "Construction Industry" OR "Building company" OR "Construction companies" OR "Construction Firms"	26	21	47
8	"Leadership traits" AND "Management implementation" OR "Management models" OR "Project management" OR "Hindrances" OR "Barriers" AND "Construction" OR "Construction Industry" OR "Building company" OR "Construction companies" OR "Construction Firms"	5	1	6
9	"Leading change" AND "Management implementation" OR "Management models" OR "Project management" OR "Hindrances" OR "Barriers" AND "Construction" OR "Construction Industry" OR "Building company" OR "Construction companies" OR "Construction Firms"	39	93	132
10	"Organizational culture" AND "Management implementation" OR "Management models" OR "Project management" OR "Hindrances" OR "Barriers" AND "Construction" OR "Construction Industry" OR "Building company" OR "Construction companies" OR "Construction Firms"	92	48	140
TOTAL				964

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Ya una vez definido el número de artículos, resultado de la búsqueda en ambas bases de datos, hay que realizar una verificación de las referencias duplicadas.

El resultado final de referencias que van a ser analizadas y estudiadas es de 380, para la determinación de las referencias duplicadas se utilizó el software llamado RefWorks.

El resultado de la depuración se encuentra en la siguiente tabla:

Tabla 14: Resultados de búsqueda sin duplicados

	Estrategia de Búsqueda	Total Estrategia
1	"Leadership" AND "Management implementation" AND "Construction"	32
2	"Leadership" AND "Management implementation" OR "Management models" OR "Project management" OR "Hindrances" OR "Barriers" AND "Construction" OR "Construction Industry" OR "Building company" OR "Construction companies" OR "Construction Firms"	89
3	"Leadership styles" AND "Management implementation" OR "Management models" OR "Project management" OR "Hindrances" OR "Barriers" AND "Construction" OR "Construction Industry" OR "Building company" OR "Construction companies" OR "Construction Firms"	17
4	"Leadership models" AND "Management implementation" OR "Management models" OR "Project management" OR "Hindrances" OR "Barriers" AND "Construction" OR "Construction Industry" OR "Building company" OR "Construction companies" OR "Construction Firms"	15
5	"Leadership strategies" AND "Management implementation" OR "Management models" OR "Project management" OR "Hindrances" OR "Barriers" AND "Construction" OR "Construction Industry" OR "Building company" OR "Construction companies" OR "Construction Firms"	6
6	"Leadership roles" AND "Management implementation" OR "Management models" OR "Project management" OR "Hindrances" OR "Barriers" AND "Construction" OR "Construction Industry" OR "Building company" OR "Construction companies" OR "Construction Firms"	9
7	"Leadership skills" AND "Management implementation" OR "Management models" OR "Project management" OR "Hindrances" OR "Barriers" AND "Construction" OR "Construction Industry" OR "Building company" OR "Construction companies" OR "Construction Firms"	8
8	"Leadership traits" AND "Management implementation" OR "Management models" OR "Project management" OR "Hindrances" OR "Barriers" AND "Construction" OR "Construction Industry" OR "Building company" OR "Construction companies" OR "Construction Firms"	6
9	"Leading change" AND "Management implementation" OR "Management models" OR "Project management" OR "Hindrances" OR "Barriers" AND "Construction" OR "Construction Industry" OR "Building company" OR "Construction companies" OR "Construction Firms"	87
10	"Organizational culture" AND "Management implementation" OR "Management models" OR "Project management" OR "Hindrances" OR "Barriers" AND "Construction" OR "Construction Industry" OR "Building company" OR "Construction companies" OR "Construction Firms"	111
		380

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

4.4. FASE III: ANALISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO

Una vez definidos los 380 artículos con los que se van a trabajar, se hace una revisión de toda la información de las referencias obtenidos como los resúmenes, conclusiones, palabras claves, etc. con el fin a de caracterizar y categorizar con diferentes criterios; de



esta manera se determinará el nivel de relación y de relevancia de los artículos definitivos.

Para esto se determinan tres grados de relación alto, medio y bajo o nada, a los artículos con poco o nada de relación estarán dentro del análisis de información.

A continuación, se describe el criterio con el que se realizó la clasificación y en la Tabla 9 se describe el resultado.

- ✓ **Relación alta.** – se enfoca particularmente o tiene mucha información sobre el tema que se está investigando.
- ✓ **Relación Medio o poca.** - tiene algo o poca relación, se toma en cuenta si además menciona sobre algún aspecto del tema investigado.
- ✓ **Relación nula.** – información sobre temas referentes a lo investigado pero que se enfocan en otro sector, ciencia o línea profesional.

Tabla 15: Clasificación por nivel de relación

Nivel	Descripción Relación	Nº Artículos
1	Alta	56
2	Media o poca	107
3	Nula	217
TOTAL		380

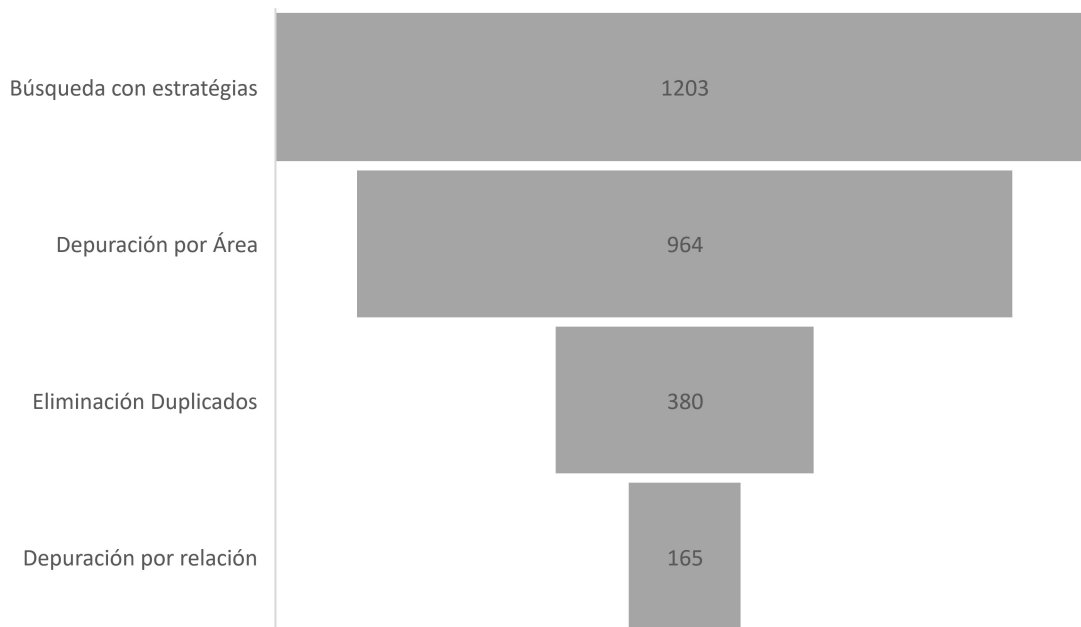
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Por fines más prácticos se realiza una nueva depuración, por tal motivo se descartan los artículos que tienen relación nula con el tema específico de la investigación, dando como resultado 163 artículos que van a ser estudiados más a profundidad; cabe mencionar que los motores de búsqueda relacionaron y generaron el resultado con información de la implementación de la certificación de Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental que traducido al Inglés es Leadership in Energy and Environmental Design (LEED); esto demuestra la importancia de realizar una depuración apropiada.

A continuación, se presenta un resumen de las búsquedas y depuración.



Figura 24: Resumen de avance de búsqueda



Para la categorización en función de la relevancia se realizó de la misma manera una lectura de toda la información de los artículos definitivos y se determina en función del autor el grado de importancia que tiene el artículo para el tema investigado. Esta clasificación ayuda a determinar cuáles son los artículos que requieren un estudio más a profundidad.

El resultado de la clasificación da se encuentra en la tabla.

Tabla 16: Clasificación por nivel de relevancia.

Nivel	Descripción Relevancia	Nº Artículos
1	Alta	65
2	Media	75
3	Baja	23
TOTAL		163

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

4.5. FASE IV: EXPLOTACIÓN DE DATOS

a. Enfoques de los artículos investigados

Al momento de realizar un análisis de los artículos y en función del acercamiento preliminar se ha realizado una clasificación de los artículos en función del enfoque del documento, a continuación, se presentan los enfoques elegidos para su clasificación:

Tabla 17: Enfoque de los resultados obtenidos

Identificación	Enfoque	Descripción
A	Importancia	Importancia del liderazgo, factores de éxito.
B	Integración	Empoderamiento, cooperación, aprendizaje colectivo, inclusión de género, equipos de trabajo
C	Implementación	Etapas implementación, requisitos, barreras, cambios, alianzas
D	Desarrollo	Desarrollo de liderazgo
E	Motivación	Motivación del personal
F	Cualidades	Rasgos y cualidades de los líderes
G	Estilos	Estilos y modelos de Liderazgo
H	Inteligencia Emocional	Liderazgo e Inteligencia Emocional
I	Cultura Organizacional	Relación con la cultura Organizacional

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Esto se ha realizado con el fin de conocer la distribución de investigaciones con referencia a algún enfoque en específico, así como determinar los enfoques que requieren ser reforzados.

La distribución de artículos con referencia a un enfoque en específico se presenta a continuación en la Tabla 18.

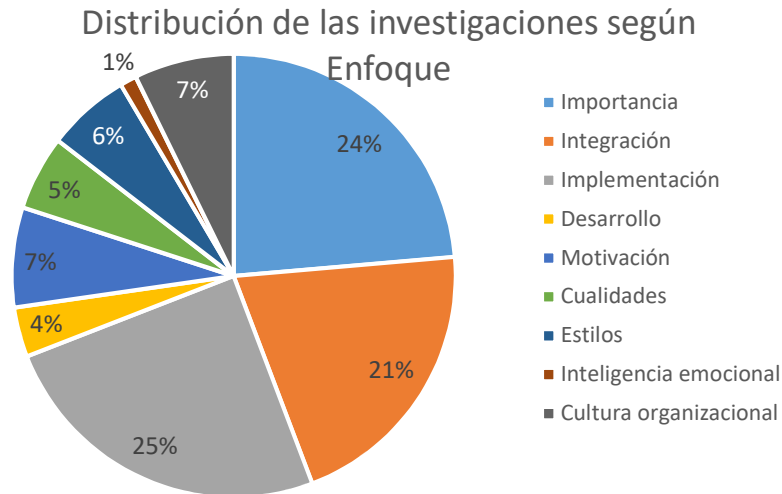
Tabla 18: Distribución de artículos según enfoque

IDENTIFICACIÓN	ENFOQUE	Nº ARTÍCULOS
A	Importancia	39
B	Integración	34
C	Implementación	41
D	Desarrollo	6
E	Motivación	12
F	Cualidades	9
G	Estilos	10
H	Inteligencia Emocional	2
I	Cultura Organizacional	12

Se observa que los tres enfoques más utilizados en las investigaciones son la implementación (25%), importancia (24%) y la integración (21%). Es necesario aclarar que básicamente dentro de las investigaciones plantean o mencionan la importancia del

liderazgo o lo relacionan con alguna etapa de la implementación, pero en su mayoría no son investigaciones específicas sobre liderazgo.

Figura 25: Distribución de las investigaciones según enfoque



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Se ve la necesidad de realizar un gráfico estilo rueda para determinar en qué aspectos es importante realizar más investigaciones.

Figura 26: Rueda de distribución



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Se observa que se requiere realizar más investigaciones basadas en el liderazgo propiamente dicho, la mayoría de los artículos mencionan la importancia de un buen liderazgo o de la relación del liderazgo con una buena implementación.

b. Evolución del número de publicaciones

Se muestra la evolución que ha tenido la investigación del liderazgo en la construcción.

Tabla 19: Evolución de la investigación

Año	Nº Art.	Nº Art. Acum.	%	% Acum	Nº Art/Década	Nº Art. Acum./Década
1976	1	1	0,61%	0,61%	1	1
1977		1	0,00%	0,61%		
1978		1	0,00%	0,61%		
1979		1	0,00%	0,61%		
1980	1	2	0,61%	1,21%	2	3
1981		2	0,00%	1,21%		
1982		2	0,00%	1,21%		
1983		2	0,00%	1,21%		
1984		2	0,00%	1,21%		
1985		2	0,00%	1,21%		
1986		2	0,00%	1,21%		
1987		2	0,00%	1,21%		
1988		2	0,00%	1,21%	11	14
1989	1	3	0,61%	1,82%		
1990		3	0,00%	1,82%		
1991		3	0,00%	1,82%		
1992	3	6	1,82%	3,64%		
1993	1	7	0,61%	4,24%		
1994	1	8	0,61%	4,85%		
1995	3	11	1,82%	6,67%		
1996		11	0,00%	6,67%		
1997	2	13	1,21%	7,88%		
1998	1	14	0,61%	8,48%		
1999		14	0,00%	8,48%		
2000	1	15	0,61%	9,09%		
2001	5	20	3,03%	12,12%		
2002	2	22	1,21%	13,33%		



2003	6	28	3,64%	16,97%	61	75
2004	2	30	1,21%	18,18%		
2005	6	36	3,64%	21,82%		
2006	7	43	4,24%	26,06%		
2007	8	51	4,85%	30,91%		
2008	10	61	6,06%	36,97%		
2009	14	75	8,48%	45,45%	90	165
2010	10	85	6,06%	51,52%		
2011	10	95	6,06%	57,58%		
2012	10	105	6,06%	63,64%		
2013	12	117	7,27%	70,91%		
2014	16	133	9,70%	80,61%		
2015	23	156	13,94%	94,55%		
2016	9	165	5,45%	100,00%		

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

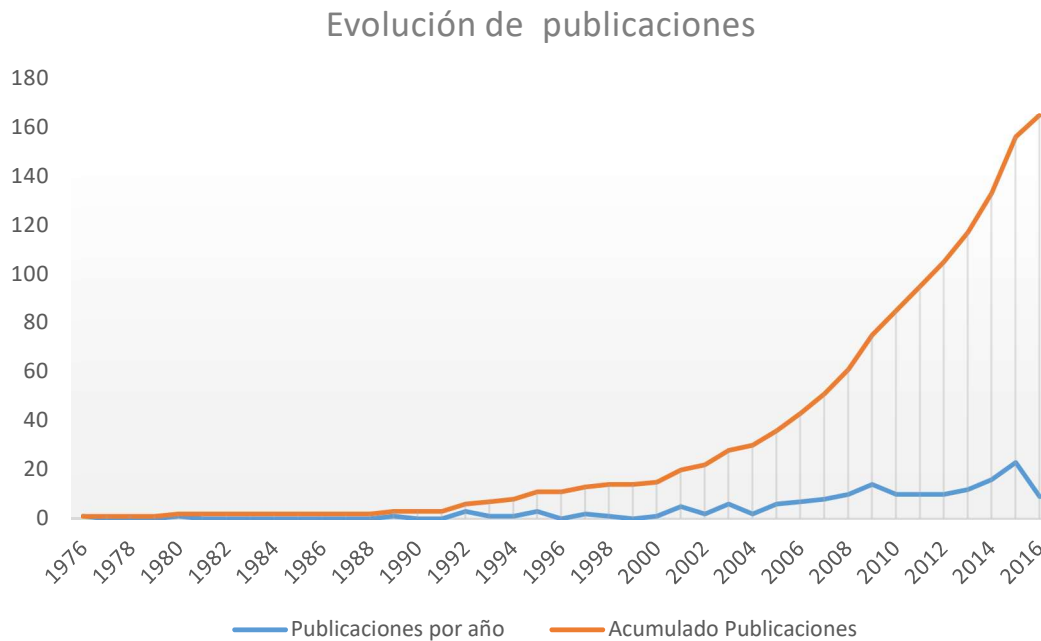
La búsqueda se realizó desde el año 1960 pero el primer artículo que presenta información sobre el liderazgo se presenta en el año 1976. Se puede evidenciar que existieron investigaciones esporádicas hasta el comienzo de la década de los noventa donde se ve un incremento con ligeras fluctuaciones (11 artículos), pero no es hasta el año 2000 donde empieza un incremento razonable de las investigaciones (61 artículos), a partir del año 2010 se reconoce un incremento mayor del número de artículos obteniendo 91 referencias hasta el año 2016.

Figura 27: Evolución de publicaciones por año



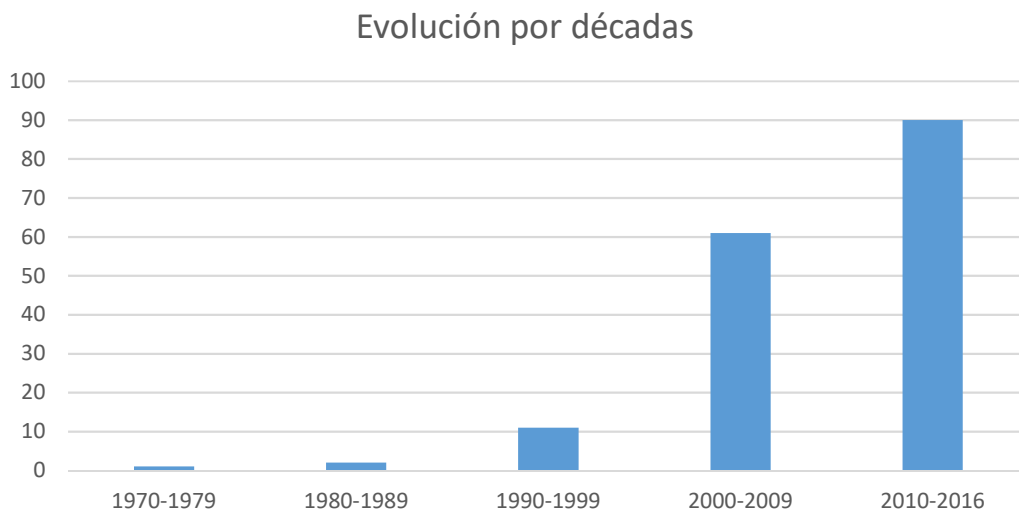


Figura 28: Evolución de publicaciones acumulado



De manera similar se observa en la Figura 29: Evolución por décadas, que el crecimiento a partir de la década del año 2000 marca un despegue sin comparación con sus años predecesores, esto puede deberse a una tendencia ya sea por los descubrimientos por la generación de una necesidad.

Figura 29: Evolución por décadas



En la Tabla 20 y la Figura 30 se observa la evolución de la investigación según el enfoque, se identifica que a partir del año 2000 se evidencia un crecimiento en todos los enfoques.

Tabla 20: Evolución de investigación según enfoque

Años	Importancia	Integración	Implementación	Desarrollo	Motivación	Cualidades	Estilos	Inteligencia emocional	Cultura organizacional
1976							1		
1977									
1978									
1979									
1980	1								
1981									
1982									
1983									
1984									
1985									
1986									
1987									
1988									
1989	1								
1990									
1991									
1992	2	1							
1993							1		
1994							1		
1995	1		1			1			
1996									
1997	1			1					
1998		1							
1999									
2000			1						
2001	2	1	1						1
2002		1			1				
2003	3	1	1				1		
2004	1		1						
2005	2	1	2						1
2006	2	1	2		2				
2007	1	1	1			1		1	3
2008	3	1	4	2					
2009	3	6	4						1
2010	3	1	3		2	1			
2011	1	4	3			1			1
2012		4	3		1	1		1	
2013	4			1	2		2		3
2014	2	1	7	1	2	1	1		1
2015	4	6	5		2	3	2		1
2016	2	3	2	1			1		
Total	39	34	41	6	12	9	10	2	12
Acumulado	39	73	114	120	132	141	151	153	165
%	24%	21%	25%	4%	7%	5%	6%	1%	7%
% Acumulado	24%	44%	69%	73%	80%	85%	92%	93%	100%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Si bien se conoce que en los últimos años se ha presentado el mayor número de publicaciones, se puede notar que con respecto al enfoque de los estilos de liderazgo e

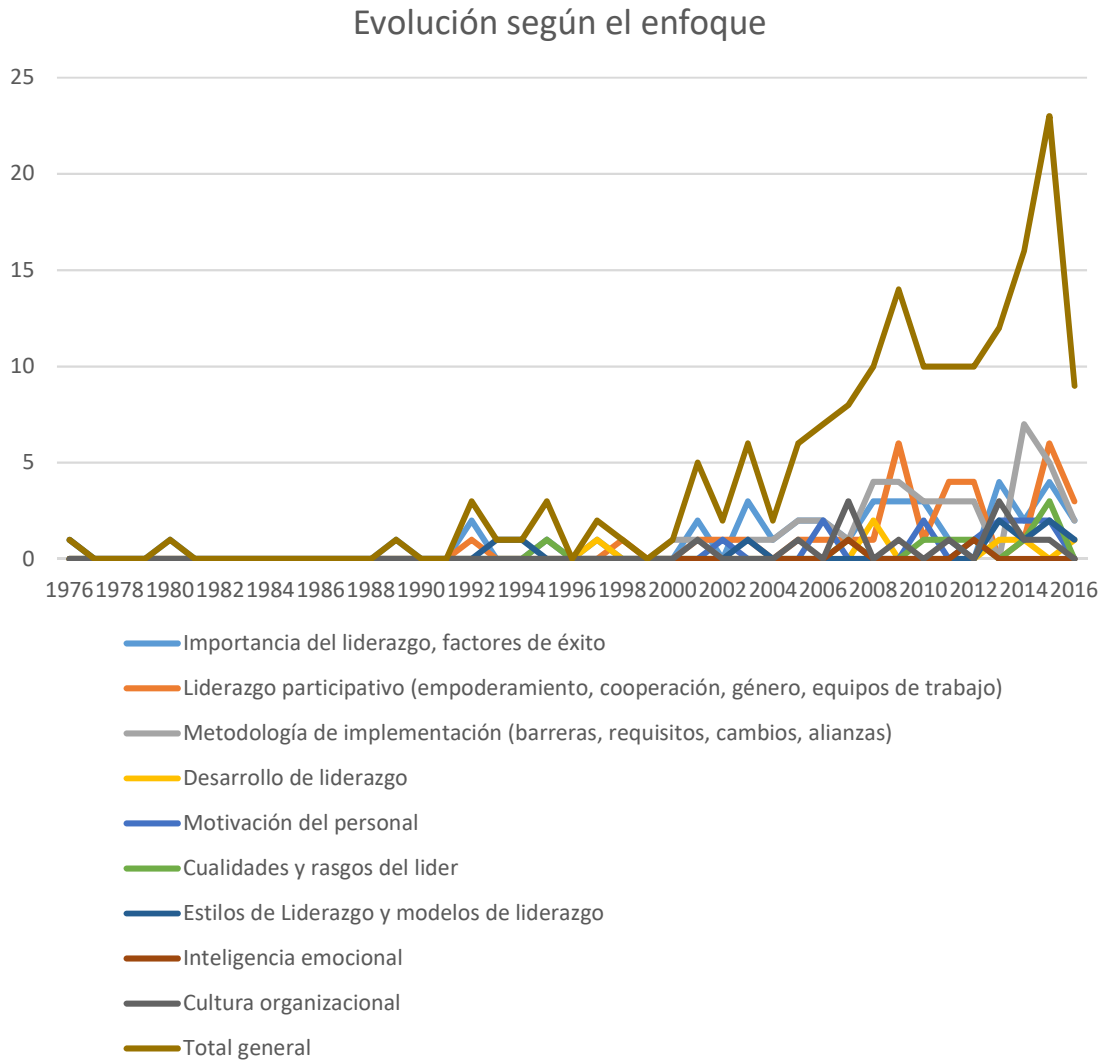
TRABAJO DE FIN DE MÁSTER

“Importancia del liderazgo para la implementación de modelos de gestión en empresas constructoras en Ecuador”



inteligencia emocional son abarcados de una manera reciente en el sector de la construcción.

Figura 30: Evolución de la investigación según enfoque



Se observa que existe mucha fluctuación en el número de investigaciones entre los años 1990-2016 pero sobresale el notable crecimiento de enfoque del liderazgo participativo y el de implementación de modelos.

c. Países de procedencia de las publicaciones

En la Tabla 21 se presentan el resumen de los países y continentes de donde provienen la mayoría de las investigaciones además se presenta la distribución de los enfoques en cada uno de los países.

Sobresalen el Reino Unido, Estados Unidos y Australia con 38, 32 y 17 publicaciones respectivamente, mientras que, en términos de continentes tanto América Latina como África tienen el menor número de publicaciones.

Tabla 21: Distribución de publicaciones por enfoque, países y continentes.

Continente	País	Enfoque									Total	Total Continente	%
		A	B	C	D	E	F	G	H	I			
Africa	Ghana	1		1							2	8	4,85%
	Nigeria	1					1			2			
	South Africa			1			1	1			3		
	Argentina		1								1		
America	Canada	1	1	1		1					4	44	26,67%
	Chile									2	2		
	EEUU	14	5	6	1	2	2	2			32		
	Venezuela			1							1		
	China	1	1	3							5		
Asia	Hong Kong	2	2	1				2		2	9	38	23,03%
	Iran			2	1	1					4		
	Kuwait	1		1							2		
	Jordania			1							1		
	Korea	1		2		1					4		
	Malaysia	2	1								3		
	Saudi Arabia			1							1		
	Singapore	2	1	1			1				5		
	Sri Lanka							1			1		
	Taiwan			1							1		
	Thailand		2	1					1		4		
	Turkey	1	1					1			3		
Europe	Austria	1								1	2	55	33,33%
	Croatia			2							2		
	Finland	1									1		
	France				1						1		
	Italy			1							1		
	Netherlands		2		1						3		
	Spain			1				1			2		
	Sweden	1	1	3							5		
United Kingdom	6	10	8	2	2	3	2	1	4	38			
Oceania	Australia	2	6	2		3	1			3	17	20	12,12%
	New Zealand	1				2					3		
Total		39	34	41	6	12	9	10	2	12	165	165	100%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Figura 31: Países con mayor número de publicaciones 1.

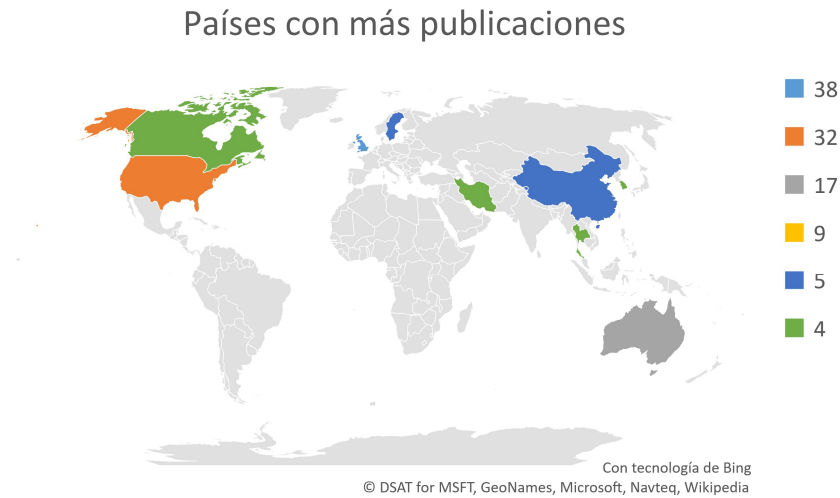
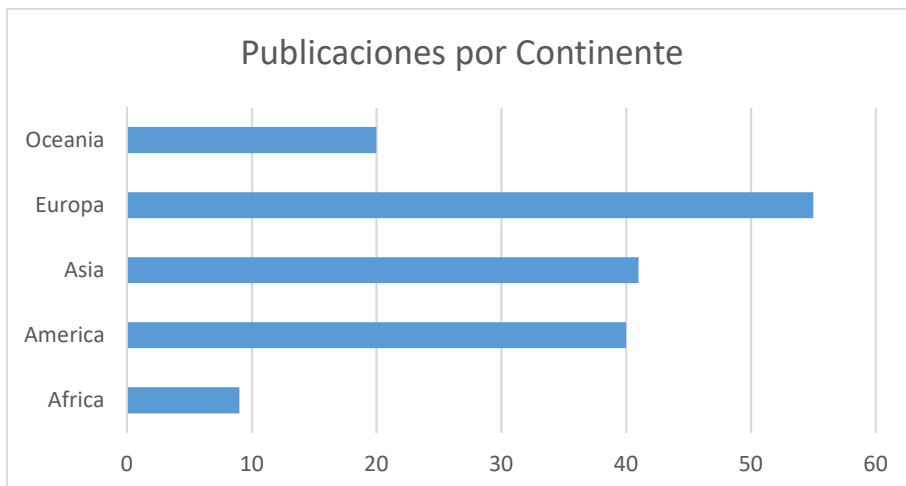


Figura 32: Países con mayor número de publicaciones 2.



Figura 33: Publicaciones por continente



d. Revistas con mayor número de publicaciones

Como parte de la investigación bibliométrica se presenta el análisis se presenta en la Tabla 22 las revistas con mayor número de publicaciones, se consideran a las revistas con más de 2 publicaciones.

Tabla 22: Revistas con mayor número de publicaciones

Revistas	Nº Artículos	%
Construction Management and Economics	21	12,73%
International Journal of Project Management	17	10,30%
Journal of Construction Engineering and Management	17	10,30%
Journal of Management in Engineering	8	4,85%
Engineering, Construction and Architectural Management	7	4,24%
Journal of Civil Engineering and Management	4	2,42%
Leadership and Management in Engineering	4	2,42%
Architectural Science Review	3	1,82%
Built Environment Project and Asset Management	3	1,82%
Electronic Journal of Information Technology in Construction	3	1,82%
Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice	3	1,82%
Accident Analysis and Prevention	2	1,21%
Acta Structilia	2	1,21%
Construction Innovation	2	1,21%
Human Relations	2	1,21%
Leadership	2	1,21%
Proceedings of Institution of Civil Engineers: Management, Procurement and Law	2	1,21%
Revista de la Construcción	2	1,21%
Total de publicaciones	165	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

e. Autores con mayor número de publicaciones

El autor con mayor número de publicaciones es Low Sui Pheng con 4 publicaciones, sus trabajos son basados en la implementación de modelos de gestión y en análisis del liderazgo; el siguiente autor es Luis Fernando Alarcón que tiene 3 artículos que tratan sobre la cultura organizacional en las empresas. En la siguiente Tabla 23 se presenta la lista de los autores con más publicaciones, se consideran a todos los que tengan más de dos publicaciones.

Tabla 23: Autores con mayor número de publicaciones

Autores	Artículos	%
Low Sui Pheng	4	2,42%
Alarcon, Luis F.	3	1,82%
Dainty,A.R.J.	3	1,82%
Kumaraswamy, M.M.	3	1,82%
Price, A.D.	3	1,82%
Walker, D.H.T.	3	1,82%
Abdul-Rahman. H	2	1,21%
Adair,D.	2	1,21%
Aigbavboa, Clinton	2	1,21%
Arriagada,R.	2	1,21%
Bell,L.C.	2	1,21%
Berawi, M. A.	2	1,21%
Brewer,G.	2	1,21%
Gajendran,T.	2	1,21%
Hallowell, M. R.	2	1,21%
Jaeger,M.	2	1,21%
Lindebaum, Dirk	2	1,21%
Love, Peter, E. D.	2	1,21%
Mills,A.	2	1,21%
Nam, C. H.	2	1,21%
Odusami,K.T.	2	1,21%
Ogunlana, S.O.	2	1,21%
Pena-Mora, Feniosky	2	1,21%
Phua,F.T.T.	2	1,21%
Rahman, M.M.	2	1,21%
Skipper,C.O.	2	1,21%
Vukomanovic,Mladen	2	1,21%
Zeng,S.X.	2	1,21%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

f. Artículos más citados y de mayor relevancia

Se ha realizado un análisis de las metodologías utilizadas y se una clara mayoría en las encuestas con un 32.73% seguido de los estudios de caso con un 23.03%. Hay que mencionar que el método para determinar el grado de liderazgo 360º se ha utilizado en solo el 1.21% de las investigaciones.



Tabla 24: Métodos de investigación utilizados.

Método Empleado	Nº Artículos	%
Encuesta	54	32,73%
Estudio de caso	38	23,03%
no definido	34	20,61%
investigación bibliométrica	19	11,52%
Entrevistas y Encuestas	9	5,45%
Entrevistas	5	3,03%
Método Delphi	4	2,42%
Análisis liderazgo 360º	2	1,21%
Total	165	100,00%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

4.6. FASE V: ANÁLISIS DE INFORMACIÓN RELEVANTE PARA EL ESTUDIO

Para conocer el estado actual del conocimiento con respecto a la importancia del liderazgo en la implementación de modelos de gestión y ya habiendo clasificado los artículos en función de su enfoque y grado de importancia, se realiza una compilación de la información más importante del tema estudiado. Se pretende de esta manera tener un panorama más completo del tema y su aplicación en la actualidad en el sector de la construcción.





5. ESTADO ACTUAL DEL CONOCIMIENTO

5.1. INTRODUCCIÓN

La industria de la construcción es una de las industrias donde según (Strohmeier, 1992) citado por (Sunindijo, Hadikusumo, & Ogunlana, 2007) establece que el 88% de los jefes de obra pasa más de la mitad del tiempo trabajando e interactuando con otras personas; pese a que las necesidades son palpables no se le ha dado la importancia merecida a este tema, se conoce que los resultados de los comportamientos de los subordinados van estrechamente relacionados al tipo de relación que tenga el subordinado y el agotamiento mental de los profesionales se ha visto directamente ligado a esta relación.(Elo, Ervasti, Kuosma, & Mattila-Holappa, 2014).

El sector de la construcción no tiene otra salida que generar cambios, dar un paso a la innovación y probar nuevas metodologías de lo contrario sufrirá como han sufrido otras industrias en el pasado.(Burati Jr., Matthews, & Kalidindi, 1992)

Se considera que así cómo la seguridad, salud y estrés laboral ha sido estudiado por los campos de la salud, el liderazgo ha sido estudiado principalmente por el campo de los negocios, por eso se puede concluir que las investigaciones del liderazgo son principalmente de origen descriptiva y cualitativa. citado (Elo et al., 2014)

Aunque la aplicación de investigaciones en el sector es difícil por su rápido cambiar, se han demostrado la importancia del liderazgo y los beneficios que genera.

Cambiar la mentalidad de la gente es uno de los mayores desafíos de un líder si desea obtener resultados. Dentro de una organización el implantar cambios de liderazgo puede representarse como un modelo de reducción del estrés para los subordinados, mejora la estabilidad emocional beneficia el bienestar y de salud de los empleados, mejorando claramente la comunicación y el clima laboral.(Elo et al., 2014)

Realizar un mayor abordaje al tema del liderazgo en la construcción permitirá identificar mejor los puntos estratégicos donde se debe aplicar los cambios, que genere mejores resultados a la hora de la implementación de modelos de gestión. Considerar a las personas como el principal capital de una empresa, y actuar para ellos cambiará radicalmente la forma de trabajar de la organización.





5.1.1. Importancia

Conforme a lo expresado por (Elo et al., 2014), según estudios se ha encontrado en estos casos que la implementación de métodos de gestión se obtuvieron resultados positivos con respecto a la productividad, pero que generó más ausentismo por enfermedad y el clima laboral de había deteriorado especialmente en los empleados.

Las habilidades interpersonales van en relación directamente proporcional a la complejidad y sofisticación de la implementación.(Burati Jr. et al., 1992) y este debería ser entrenado o mejorado antes de realizar una implementación.

El desarrollo participativo del entorno de trabajo psicosocial y el cambio de la cultura del liderazgo jerárquico se consideraron requisitos previos para aumentar el bienestar de los empleados y reducir las experiencias de estrés y agotamiento.

(Brewer & Gajendran, 2009) es muy explícito considerando que el liderazgo es el eje de la implementación, porque se enfrenta a los desafíos de forma fuerte, bien posicionado y sobre todo bien informado.

(Burati Jr. et al., 1992) es categórico al señalar que para establecer y lograr las metas establecidas se requiere no solo del compromiso, sino de líderes bien informados y con conocimiento profundo, de esta forma pueden establecer la dirección y metas de una forma clara, sólo así se podrá guiar a su equipo en su camino.

El liderazgo al momento de realizar la implementación es parte fundamental de los cualidades humanas que se requieren, esta se complementa con interacción personal e la iniciativa, (Dumas 1989) citado por (Burati Jr. et al., 1992).

5.2. LIDERAZGO

5.2.1. Liderazgo transformacional vs liderazgo transaccional

Pese a que no existen muchas investigaciones en la investigación en este sector, se reconoce que la aplicación de un liderazgo transformacional genera muy buenos resultados en la forma en la que los subordinados perciben al liderazgo, generando mayor compromiso organizacional y sobre todo mejoró el comportamiento en la seguridad.(Elo et al., 2014; Limsila & Ogunlana, 2008).





(Avolio, 2009) citado por (Elo et al., 2014) es claro al mencionar que para tener un mayor impacto en el pensamiento de los seguidores el enfoque al liderazgo transformacional es el más adecuado, mientras que los otros enfoque tradicionales solo se obtienen resultados a objetivos de comportamiento más próximo.

Tabla 25: Liderazgo transformacional vs liderazgo transaccional

Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional
Romper los límites propios de los seguidores animándolos y motivándolos a realizar un esfuerzo extra. (Burns,1978)	Se basa en la entrega de recompensas o intercambios previamente identificando las necesidades de los seguidores. (Bass, 1985 y Avolio, 1993)

Fuente: Adaptado de (Limsila & Ogunlana, 2008) pág. 166

Para identificar el liderazgo con mayor efectividad, se ha realizado una investigación en la que el liderazgo transformacional obtiene mejores resultados con respecto al trabajo de los subalternos y el comportamiento organizacional.

Tabla 26: Factores de liderazgo

Laissez-faire	<ul style="list-style-type: none"> •el no liderazgo, evade toda responsabilidad al momento de tomar decisiones o en la existencia de problemas
Liderazgo Transaccional	<ul style="list-style-type: none"> •Recompensas.- basado en la transacción en función de lo logros •Gestión por excepción (activo). - establecimiento de normas, constante control y verificación, corregir luego los errores, puede castigar a los subordinados. •Gestión por excepción (pasiva).- toman medidas correctivas pero antes evadieron especificar normas, expectativas, etc.
Liderazgo Transformacional	<ul style="list-style-type: none"> •Carismas de influencia.- persistencia y determinación en la búsqueda de objetivos, comparten éxitos y riesgos. •Motivación inspiradora.- animan a los subordinados, proporcionando significado y desafíos, genera compromiso. •Estimulación intelectual.- alienta a ser innovadores y creativos, a intentar nuevos enfoques con racionalidad. •Consideración individualizada.- crean relación, prestan atención y dan apoyo.

FUENTE: ADAPTADA DE (LIMSILA & OGUNLANA, 2008) PÁG.167





5.2.2. RASGOS PERSONALES DE UN LIDER EFECTIVO EN LA CONSTRUCCIÓN

El mundo cambia constantemente y las fronteras tienen menos relevancia al momento de ejecutar proyectos. Los jefes de obras o líderes de proyectos tienen la necesidad de utilizar diferentes cualidades y rasgos personales para generar un estilo de liderazgo marcado o a su vez alternar entre diferentes estilos en función de la situación, esto provoca que la gama de rasgos sea amplia y más aún cuando se tienen diferentes culturas.

Liderazgo Occidental y Oriental

La consecución de objetivos es primordial para las empresas constructoras pero, esto puede verse truncado por la elección de líderes no adecuados para un determinado proyecto de esta manera se han tratado de generalizar las cualidades y estilos, así nace la recomendación de (Likert, 1961) citado por (Pheng, Low Sui Pheng, & Pheng, 1995) que un estilo autocrático centrado en los empleados es la mejor forma de ser un líder efectivo, que de todas formas deja abierta a muchas combinaciones de estilos.

Desde hace ya 2500 años el libro Tao Te Ching escrito por Lao Tzu, ha sido referencia para el liderazgo en la cultura oriental, por ende en el sector de la construcción sus principios son altamente utilizados, (Pheng et al., 1995) es muy claro al mencionar que estos principios son altamente necesario para terminar los proyectos a tiempo, la globalización y el auge en la construcción oriental marcan la pauta de la necesidad de acoplar esta filosofía dentro de la cultura global en especial para la cultura occidental.

Para su correcta utilización los jefes deben tener mucho conocimiento de sus proyectos para saber cómo funcionan y así podrán hacer uso de estas recomendaciones (Pheng et al., 1995).

Entre el liderazgo occidental y oriental existen muchas diferencias de fondo pero que ambas han tenido éxito al momento de ejecutar grandes proyectos, (Pheng et al., 1995) es muy conciso al señalar que las principales diferencias son:

Tabla 27: Principales diferencias de liderazgo entre culturas

Liderazgo Occidental	Liderazgo Oriental
Proactiva y dinámica	Pasivo
Basado en la retroalimentación	Silencio es una virtud



FUENTE: ADAPTADO DE (PHENG ET AL., 1995) PAG.301

A simple vista parece que ambas culturas tienen grandes diferencias, pero ahondándose en la filosofía oriental la principal diferencia es la forma de percibir a los problemas interrelacionarlos y relativizarlos porque están basados en la filosofía Taoísta, existe una expresión china que es “el mercado es un campo de batalla”, para ellos es necesario ser un estratega y estadista.

Al momento de tratar de unificar el liderazgo oriental con el occidental (Sui & Ben, 2009) establece las siguientes habilidades para líderes en la construcción.

Tabla 28: Habilidades de un líder en la construcción

Criterios para jefe de obra	Criterio para equipos de trabajo
Liderazgo con normas y ejemplo	Solucionador de problemas eficaz
Toma de decisiones	Comunicador eficaz
Estabilidad	Orientados a solventar problemas globales
Saber escuchar y reunir información	Supervisión del equipo
Buenas habilidades analíticas	Fijación de prioridades
Flexibilidad	
Orientación multidisciplinar	
Temperamento correcto	
Planificación, gestión y seguimiento	

FUENTE: ADAPTADO DE (SUI & BEN, 2009) PÁG. 393

5.2.3. RASGOS DE UN EQUIPO REALMENTE LIDERADO

5.3. EL LIDERAZGO Y LA COMUNICACIÓN

Se conoce que en una organización un líder debe tener la capacidad de comunicarse en diferentes sentidos, transmitir ideas de sus líderes hacia sus subordinados, y aquí radica la importancia del flujo de mensajes y del estudio de la comunicación.

Ciertamente el liderazgo ha sido estudiado, pero no desde la perspectiva de la comunicación, a esta solo se la ha considerado como una acción tácita del liderazgo, las investigaciones realizadas han sido mediante encuestas y experimentos sin tomar en cuenta a la comunicación como una variable, por lo tanto, se descartaron condiciones



que pueden afectarla, tan solo con considerarla como un proceso simple de envío y recepción de mensajes. (Axley, 1984) citado por (Fairhurst & Connaughton, 2014).

El liderazgo en la implementación, cambio o desarrollo organizacional ha sido ampliamente estudiado para esto (Fairhurst & Connaughton, 2014) organiza a estos estudio en dos enfoques, detallados a continuación:

Investigación de cambio post-positivista.- los líderes son indispensables para llevar a cabo estos procesos, así lo establece (Fairhurst & Connaughton, 2014) que es claro al señalar que la comunicación básicamente es el mecanismo del cambio, el autor cita a (Lewis,2011) como el gran investigador y menciona un modelos comprobable de comunicación en cambios. Mencionan además que la comunicación no solo es indispensable para el cambio, porque lo es también para generar resultados como en programas de gestión en los estilos de la supervisión.

Investigación de cambio constructorista. – se basa en que lo líderes son flexibles porque son moldeados por la organización y además moldean a la organización, se acomodan a las situaciones que ellos ayudan a generar, de esta manera ellos se explican y explican las acciones.(Fairhurst & Connaughton, 2014)

En conclusión una comunicación efectiva puede generar mejores resultados que la distancia física o el desempeño de mismo líder, generar confianza al líder también produce mejores lazos de comunicación y permite transmitir la información incrementando la innovación, prevención y corrección de errores y generando mejores vínculos entre el líder y los miembros del equipo; eso ha despertado el interés de los investigadores, para con este enfoque, estudiar los procesos necesarios para generar equipos de trabajo efectivo. (Fairhurst & Connaughton, 2014).

De todas formas, se ve la necesidad de continuar con las investigaciones en este ámbito, las definiciones no están complemente claras y no se obtiene resultados que satisfagan a todos los investigadores, los líderes han sido estudiados de una forma particular pero también es tiempo de intensificar los trabajos para diagnosticar también la importancia de los seguidores, porque sin ellos no existirían líderes.





5.4. RELACIÓN DEL LIDERAZGO CON LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

La ya conocida inteligencia Emocional propuesta por Daniel Goleman y ya se han obtenido los primeros resultados de su desempeño porque basados en el estudio realizado por (Sunindijo et al., 2007) se encontró que los líderes con mayor inteligencia emocional tienen a usar una comunicación más abierta y estilos de liderazgo proactivos.

Se puede, además entender que la inteligencia emocional ayuda a la delegación dentro de las actividades obteniendo resultados positivos, por tanto, también se ha demostrado que los altos directivos con alta inteligencia emocional tienen un mejor desempeño, por tanto se concluye que los gerentes de proyecto requieren de estas habilidades sociales para poder ser efectivos.

Para la investigación llevada a cabo por (Sunindijo et al., 2007) de utilizaron los roles de liderazgo establecidos por (Mintzberg, 1980):

Tabla 29: Roles del liderazgo

Roles de Liderazgo	
1. Visión	2. Inspiración
3. Estimulación	4. Entrenamiento
5. Recompensa	6. Castigo
7. Delegación	8. Liderar con el ejemplo
9. Comunicación	10. Escuchar
11. Dirigir	12. Participación
13. Delegación	

Fuente: Adaptada de (Sunindijo et al., 2007)

De este estudio los autores llegaron a la conclusión que las personas con una mayor inteligencia emocional fomentan una comunicación abierta, que permite el desarrollo de ideas, además de tener un comportamiento proactivo que es fundamental para la resolución de conflictos. Se encontró además que estas personas saben cuándo cambiar entre roles para utilizarlo de una forma más adecuada. Recalcan además que las personas con inteligencia emocional pueden estimular el desempeño de los equipos de trabajo y la innovación.

5.5. EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO

5.5.1. Desarrollo del liderazgo

Se sabe que en la construcción existe mucha inversión para investigaciones y constantemente se tienen nuevas y mejores herramientas para construir como para





dirigir los proyectos pero dentro de los estudios, hay comparativamente poca investigación dirigida a la formación del liderazgo y al desarrollo de jefes de obra (C. O. Skipper & Bell, 2006), el propio autor señala dos causas por las que no se avanza en su estudio primero el liderazgo ha sido considerado como una habilidad suave y segundo el dinero comprometido en el sector de la construcción para la investigación.

Se ha demostrado que con un entrenamiento de liderazgo y competencias emocionales, se observa una mejora con respecto a las autovaloraciones y calificaciones de otras personas, aunque al momento no existan estudios certeros que señalen la mejora de los subordinados.(Elo et al., 2014)

(Siegrist,2004) citado por (Elo et al., 2014) considera que basados en los estudios del modelo ERI se recomienda que para mejorar las capacidades de liderazgo y que los subordinados tengan la sensación de apoyo y justicia, es muy importante reconocer el importante papel tienen:

- La autoestima
- El reconocimiento
- Retroalimentación adecuada

(Elo et al., 2014) que cita a (Avolio et al.,2009; Conger,1993) expresan que ha sido mucho más eficaz el desarrollar el liderazgo con nuevos enfoques, que consideren al liderazgo como una interacción entre individuos con las organizaciones y entornos sociales.

Para la evaluación del liderazgo se puede utilizar el método de liderazgo 360º que es muy aceptado por los investigadores de liderazgo a nivel mundial y consiste en una auto evaluación para luego ser evaluados por otras personas de esta forma se puede contrastar las evaluaciones obtenidas para obtener una evaluación más completa y equilibrada. (C. O. Skipper & Bell, 2006), además el autor menciona también es muy valiosa la evaluación del liderazgo por el LPI (Leadership Practice Inventory) de Kouzes-Posner

En un estudio realizado por (C. O. Skipper & Bell, 2006) se determinó que las habilidades de los gerentes de proyectos son muy importantes para el desempeño, hacen reflexionar sobre su aseveración que los estudios técnicos no son una seguro para el éxito como jefe de obra o proyecto, y recomiendan abiertamente que los colegios de





ingeniería deben revisar los pensum de estudios de modo que los graduados tengan un conjunto de habilidades que ayuden a desarrollar la industria de la construcción. Continuando con sus resultados los autores señalan que la capacitación de habilidades de liderazgo no debe ser impartido solo a personas que aspiran a ser gerentes de proyectos y jefes de obra porque (C. O. . O. Skipper & Bell, 2008) todos los ingenieros tienen que interactuar ampliamente con el público y más agentes relacionados con la construcción; además de insistir que los estudiantes ya deben graduarse habiendo desarrollado estas habilidades.

En otro estudio relacionado (C. O. . O. Skipper & Bell, 2008) ratifican la utilización del método del LPI de Kouzes-Posner concluyeron en función a sus resultados que los programas de desarrollo de liderazgo se diseñan mejor para servir a todos los miembros de la organización, al no encontrar mayor diferencia entre grupos de con mejores habilidades se determinó que lo mejor es trabajar con toda la organización.

5.6. FACTORES QUE INFLUYEN EN UNA BUENA IMPLEMENTACIÓN)

A continuación, se presenta una síntesis de la bibliografía más relevante que incluye al liderazgo dentro del proceso de implementación.

85

Implementación de TIC

Para una buena implementación de se requiere que el liderazgo sea completo y en todos los niveles de mando de las constructoras, así los mandos altos deben mantener un liderazgo activo para con los mandos operativos. Se ha visto que la implementación en empresas pequeñas da buenos resultados porque tienen buen liderazgo, pero para las empresas grande los líderes de mandos altos deben estar conscientes que los resultados no pueden darse inmediatamente. De la misma manera si se desea implementar algo en la industria se debe esperar arrancar el cambio con las empresas que se encuentren en condiciones y no esperar a que todas las empresas lo estén. (Brewer & Gajendran, 2009)

Establecimiento de una cultura colaborativa es la clave para que la implementación sea favorable, se debe identificar a los líderes y trabajar con ellos, aunque en la industria se complica porque los líderes pueden surgir por lo cambiante que es. (Brewer & Gajendran, 2009)





El principal desafío del liderazgo en la implementación es la consecución de la metas dentro de los presupuestos, de esta forma saber exactamente que al implementar los gastos no van a ser superiores a los beneficios.(Brewer & Gajendran, 2009)

Implementación de TQM

Concuerdan con los criterios antes expuestos que el compromiso y el liderazgo de los mandos estratégicos debe ser alto para obtener resultados, de igual importancia para la implementación se considera que al trabajar con equipos de trabajo bien entrenados es crucial para una implementación exitosa, el líder de cada equipo (3-15 miembros) toma un rol de moderador y dirige la resolución de problemas de una manera diferente dejando aparte el concepto de jefe autoritario.(Burati Jr. et al., 1992)

Los líderes de equipos de trabajo deben tener preparación en los siguientes aspectos:

Tabla 30:Habilidades a desarrollar para un líder de equipo en la implementación de TQM

Habilidades de comunicación
Métodos y resolución de problemas
Dinámicas de grupo
Habilidades de liderazgo
Métodos estadísticos

FUENTE: BASADO DE (BURATI JR. ET AL., 1992)

Se observa que se recalca nuevamente las habilidades de liderazgo como parte importante pero no se establece el tipo de líder y el tipo de liderazgo que ejecutará, basándose en la descripción anteriormente mencionada se infiere que el líder deberá utilizar una mezcla de liderazgo transformacional y transaccional, aunque tiene sesgos de utilizar además el modelo de contingencia de Vroom-Yetton al tratar los problemas de grupo.

Gestión del conocimiento

Las actividades en las empresas constructoras son generadoras de conocimiento a diario pero la implementación de la gestión del conocimiento depende directamente de la motivación que tenga la gente en compartir el conocimiento que han adquirido, ahí es donde interviene el liderazgo que es el responsable de incentivar a la cooperación y





distribución de la información enfocándose principalmente en los factores que facilitan el intercambio.(Javernick-Will, 2012).

El éxito del intercambio de conocimiento depende que los agentes se encuentren motivados, el líder debe encontrar la forma de persuadir a sus subalternos encontrando las motivaciones intrínsecas que muchas veces se ven impulsadas por objetivos sociales o altruistas, a más de conocer las motivaciones puntuales de cada uno de los actores.

Liderazgo en la innovación

La innovación es un proceso largo y complicado de implementar en la construcción, porque se requiere de mucha actividad que hay que llevarla en conjunto con grupo amplio de personas, requiere de un sistema claro de comunicación.

Antes de realizar un implementación de es necesario determinar las barreras a las que se enfrentarán y los posibles facilitadores de dicho proceso ((Ozorhon, Abbott, & Aouad, 2014) de esta manera se recalca la importancia de definir a los participantes y sus responsabilidades dentro de la implementación, que deben tener una interacción continua. El autor además identifica a los habilitadores y principales barreras:

Tabla 31: Barreras y habilitadores de la implementación de innovación.

Barreras	Habilitadores
Inexperiencia	Integración
Falta de libertad para los desafíos	Liderazgo

FUENTE: ADAPTADO DE (OZORHON ET AL., 2014) PÁG. 260

5.7. EL LIDERAZGO EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

La calidad en la construcción es ampliamente buscada y un liderazgo efectivo es crítico para la obtención de objetivos, así lo estipulan Deming(1986) and Juran (1994:1994) citados por (Holt & Rowe, 2000), un líder debe ser una persona capaz de hacerse autoevaluaciones constantes y tenga claro los objetivos siempre utilizando sus conocimiento para maximizar el mejor valor para el cliente, tratan de promover el aprendizaje constante y practicarlo, de esta manera desarrolla la capacidad de identificar las oportunidades. Estos no se guían solo por las definiciones de liderazgo de Weber (Holt & Rowe, 2000), por el contrario tiene un estilo más transformacional, así prevalecen más las relaciones.





Dentro de los proyectos de construcción las personas más llamadas a ser líderes son los jefes de obras o proyectos, estas personas según Pierini en (Liao, 2007) deben tener las siguientes diez cualidades:

Tabla 32: Cualidades de jefes de obra

1.	Poseer buenas habilidades técnicas
2.	Construir y mantener una dinámica de equipo eficaz
3.	Comunicar eficazmente: ser abierto y honesto en las relaciones de negocios
4.	Trabajar duro y siempre dispuesto a dar algo más en el trabajo
5.	Centrarse en las necesidades de los clientes, sean internos o externos
6.	Hacer de la seguridad una prioridad
7.	Mantener la calma bajo presión, resolver problemas en lugar de encontrar culpables
8.	Siempre hacer preguntas correctas, aunque solo se tenga que enseñar a otros
9.	Asumir la responsabilidad y riesgos apropiados para alcanzar la excelencia
10.	Y lo más importante liderar con el ejemplo

Fuente: Adaptada de (Liao, 2007) pag.57

La importancia de un buen liderazgo dentro de los proyectos de construcción es innegable, Pierini en (Liao, 2007) considera que los jefes de obra para su opinión son héroes porque son un perfecta muestra de solucionar problemas, su cargo de trabajo es crítico. (Holt & Rowe, 2000).

5.8. El líder y las emociones

Diariamente en la construcción se tienen situaciones que generan diferentes comportamientos y emociones, la forma en la que los líderes reaccionen es una elección netamente personal pero puede ser la clave para que la productividad mejore; se considera generalmente que un líder entusiasta lleno de energía contagia las mismas emociones a sus seguidores, antagónicamente un líder hostil que se ofusque y cuya angustia lo consuma generará estos sentimiento en sus seguidores (George 1996:84) citado por (Lindebaum & Fielden, 2011).

Esta última aseveración se ha visto contrastada por otro estudio en la que se encontró que las emociones negativas también pueden generar resultados positivos organizacionalmente hablando, para esto los investigadores (Lindebaum & Fielden, 2011) realizaron un estudio de liderazgo en la que ellos consideran que la industria de





la construcción es una de las más agresivas marcada sobre todo por la predominancia masculina.

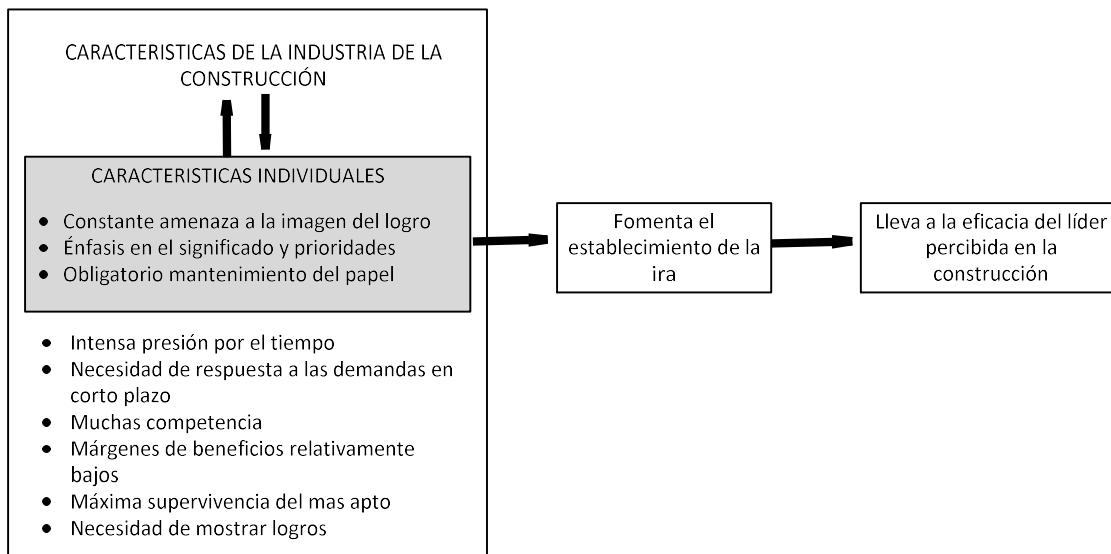
Pero (Gartzia & van Knippenberg, 2016) puede rebatir este argumento al mencionar que la predominancia de un estilos muy masculino puede resultar negativo porque se tiene un estereotipo de liderazgo masculino y esto se demuestra con la mayoría de gerentes hombres que existen en la industria además el autor insta a considerar que en muchas oportunidades los hombres deben tener actitudes de cooperación que la mayoría de veces es considerada como una actitud femenina difundida principalmente por los estereotipos.

Aunque se establece que las causas de estos comportamientos puede ser por naturaleza al tomarla como una amenaza a la autoestima, auto imagen proyectada o estatus, parten de la premisa que si la ira fuera un comportamiento inapropiado sería ampliamente cuestionado dentro de los jefes de obra.(Lindebaum & Fielden, 2011), de todas manera con el estudio se determinó que la ira puede llevar a tener resultados positivos, especialmente cuando se necesite resolver discusiones o bloqueos de negociaciones, claro está que es muy beneficioso a corto plazo porque genera problemas de salud a largo plazo cuando la ira se transforma en una metodología de trabajo habitual.

Se sabe que la construcción se desenvuelve en un ambiente hostil sobre todo por las multas que las empresas pueden tener por no cumplir los tiempos establecidos que directamente recaerá en los jefes de obra como un fallo al logro y a estos se le puede añadir más causas para la generación de la ira en la construcción.

Ilustración 4: Factores internos y externos que fomentan la ira y consecuente efectividad del líder.





FUENTE:(LINDEBAUM & FIELDEN, 2011)PAG. 452

Este estudio marca un giro importante en el estudio del liderazgo que se lleva en la actualidad, si bien saber controlar y gestionar las emociones es una de las características de los líderes, se evidencia que para la industria de la construcción es importante la ira, aclarando que debe ser utilizada en momentos decisivos para definir posiciones fundamentales en los proyectos. Se puede recomendar que “en un contexto organizacional específico, elegir emociones apropiadas para expresar refleja la capacidad de una líder para responder de una manera efectiva” (Lewis,222) citado por (Lindebaum & Fielden, 2011).

5.8.1. PERFIL DE LIDERES

Si bien se sabe que existen un número de perfiles de liderazgo se presenta a continuación un cuadro que resume las competencias del liderazgo con tres estilos de liderazgo:

Tabla 33: Competencias de liderazgo y tres perfiles de liderazgo

Group	Competencia	Orientado al logro	Involucrador	Atractivo
Intelectual	Juicio y análisis crítico	Alto	Medio	Medio
	Vision e Imaginación	Alto	Alto	Medio
	Perpectiva estratégica	Alto	Medio	Medio





Gerencial	Comunicación interactiva	Medio	Medio	Alto
	Gestión de recursos	Alto	Medio	Bajo
	Empoderamiento	Bajo	Medio	Alto
	Desarrollo	Medio	Medio	Alto
	Logro	Alto	Medio	
Emocional	Conciencia de sí mismo	Medio	Alto	Alto
	Resiliencia emocional	Alto	Alto	Alto
	Motivación	Alto	Alto	Alto
	Sensitividad	Medio	Medio	Alto
	Influencia	Medio	Alto	Alto
	Intuitividad	Medio	Medio	Alto
	Escrupulosidad	Alto	Alto	Alto

FUENTE: ADAPTADO DE (MULLER, TURNER, MULLER, & TURNER, 2010)

Este estudio contiene (Muller et al., 2010) contiene muchas implicaciones porque permite discernir y decidir sobre quien es la persona más idónea para circunstancias específicas además de dar un camino recomendando que los jefes de obra no solo deben prepararse en habilidades técnicas y de manejo, sino también debe poner mucho énfasis en las habilidades que deberían desarrollar.

5.9. CULTURA ORGANIZACIONAL y LIDERAZGO

Usualmente se ha visto que la relación del liderazgo tiene relación con el liderazgo, los estilos de liderazgo y la cultura organizacional tienen muchas relaciones entre sí porque definen su propia eficacia, de esta manera se ha descubierto que en nuevas organizaciones los líderes pueden modificar la cultura pero que conforme la organización envejece empieza a modificar el estilo de liderazgo, de allí parte el estudio realizado por (Giritli et al., 2013) y cita a (Bass, 1996) que demostró que el líder transformacional cambia a la cultura mientras que el líder transaccional tiende a trabajar dentro de sus culturas organizacionales.

Al realizar la investigación se ha encontrado que no existe muchas investigaciones que estudien la relación existente entre el liderazgo y la cultura organizacional, el estudio realizado por (Giritli et al., 2013) efectúa esta investigación desde una perspectiva empírica, arrojando resultados esclarecedores desde el punto de vista cultural, porque no define una relación directa ni mucho menos una fórmula que permita entender dicha





relación, más bien establece interrogantes al encontrar incongruencias dentro de la cultura organizacional con la cultura del país se encontraron incongruencias con las expectativas.

Se resalta el trabajo realizado por (Taormina, 2008) citado por (Giritli et al., 2013)

Que concluye que los comportamientos del liderazgo tienen a ser más controlados por el control de la cultura burocrática, con la cultura innovadora y creativa es más flexible pero cuando se tenga una cultura de apoyo esta estará más orientada al control.

De esta forma concluye que debe ahondar en más investigaciones para determinar la cultura propia de cada país y empresa, se plantea hipótesis para describir el fenómeno el principal puede ser la globalización, pero de todas formas queda sobre la mesa el planteamiento que ya ha sido desarrollado en este trabajo, que los líderes deben tener un repertorio de habilidades y saber utilizarlas en el momento adecuado serán cruciales para generar los resultados que se estén esperando.



6. TRABAJO DE INVESTIGACIÓN. ENCUESTA

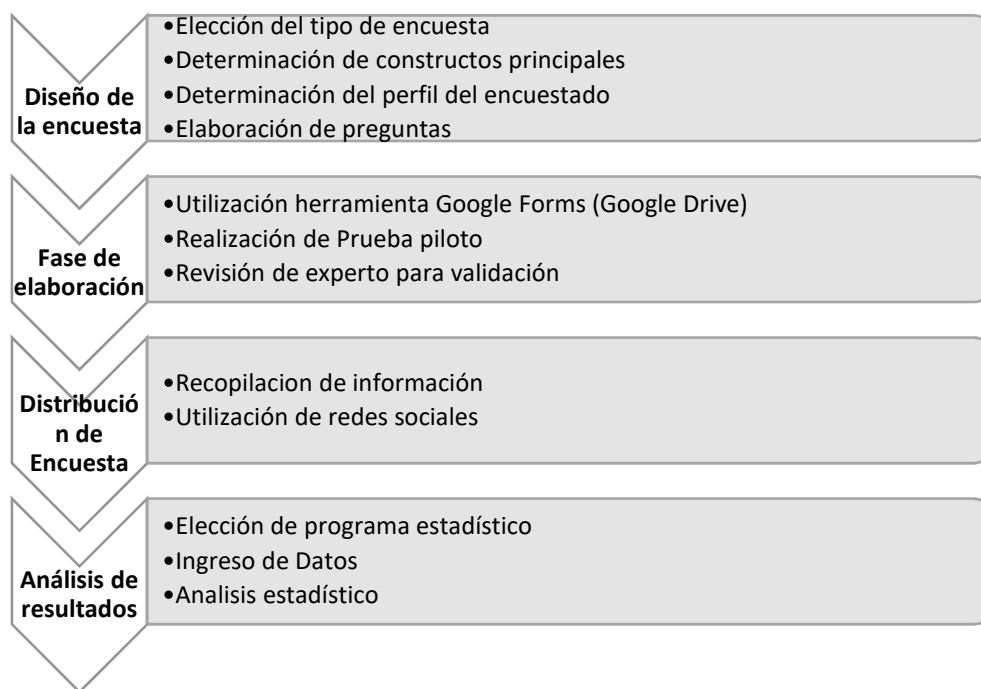
6.1. INTRODUCCIÓN

Para la consecución del objetivo de conocer la percepción del liderazgo en las empresas constructoras en Ecuador y su importancia en la implementación de modelos de gestión, se ha realizado una encuesta con 37 preguntas, que ayudarán a identificar el nivel de conocimiento sobre liderazgo de las personas que trabajan en la construcción.

6.2. METODOLOGÍA

La metodología utilizada para la investigación de campo se desarrolla en cuatro etapas que se detallan en la Figura 34. El planteamiento del problema fue el primer paso a desarrollar, así como la determinación de la población que para efectos de este trabajo de investigación son las personas que laboran en empresas constructoras en Ecuador.

Figura 34: Proceso de metodología



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

6.3. DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN

Las empresas constructoras en Ecuador representan el objetivo principal de esta investigación por tal motivo se desea encuestar a las personas que trabajan dentro de estas, no se realiza una discriminación de los encuestados por criterios como educación, sexo, cargo, se requiere conocer cuál es su percepción del liderazgo. Se considera que la



población es infinita al no conocer el número de encuestados, la distribución de la encuesta fue de forma masiva por medio de redes sociales y correos electrónicos corporativos.

La muestra final de la investigación fue de 157 encuestados, distribuidos principalmente entre la región de la costa y la sierra.

6.4. DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES

Ya habiendo determinado a la población de en este caso a personas que trabajen dentro o sean afines a las empresas constructoras en Ecuador, se realiza la determinación de las variables que van a ser utilizadas, considerando que no existen artículos científicos realizadas en Ecuador al respecto, se hace uso de la información académica obtenida de la bibliografía investigada.

Se encontraron varias investigaciones realizadas internacionalmente y que profundizan sobre el tema en cuestión, pero se obtuvo como referencia a una encuesta realizada por (Chartered Institute of Building, 2008) que se ajusta a la información que se requiere. Se ha realizado ligeros cambios para adecuarlo al contexto ecuatoriano.

Las variables utilizadas fueron enfocadas de la siguiente manera:

- Enfoque del encuestado
- Características del líder
- Existencia del líder en la construcción
- Formas de desarrollar el liderazgo
- Barreras de liderazgo
- Importancia del liderazgo en la implementación de modelos de gestión.

Se realizaron las preguntas tratando de obtener la información que tiene el encuestado para determinar el grado de conocimiento y percepción del tema, además de conocer si estos criterios son llevados a cabo dentro de las empresas.

6.5. ELABORACIÓN Y PROCESO DE ENVÍO

Para la selección del tipo de encuesta se puso énfasis en conocer el grado de conocimiento de la población con respecto al liderazgo, poder determinar las características de los líderes además de los impulsos que estos necesitan para



desarrollarse como uno; también se busca conocer la percepción sobre el tema en las empresas constructoras.

Como el objetivo principal de la encuesta es conocer la información que poseen los encuestados se decide realizar una encuesta descriptiva con preguntas cerradas, así el encuestado podrá seleccionar entre las opciones ofrecidas que previamente han sido determinadas por la investigación bibliométrica.

Se realizó la encuesta por medio de la herramienta de formularios desarrollada por la empresa Google más conocida como GoogleForms.

Una vez realizado el cuestionario las preguntas han sido ordenadas de la siguiente manera.

<i>Constructo</i>	<i>Descripción</i>	<i>Preguntas</i>
<i>C1: Características del líder</i>	Nivel de conocimiento sobre las características del líder y su propia percepción de liderazgo	9-17
<i>C2: Liderazgo en la empresa</i>	Se desea conocer la existencia de liderazgo dentro de la empresa y la existencia algún modelo de desarrollo de líderes	18-32
<i>C3: Liderazgo en la implementación de modelos de gestión.</i>	Se quiere conocer si las implementaciones se llevaron con liderazgo	33-37

La encuesta fue estructurada de la siguiente manera:

Sección 1.- caracterización del encuestado donde se obtiene la información sobre: edad, sexo, años de experiencia profesional, localización del lugar de trabajo, nivel jerárquico en la empresa, tamaño de la empresa, sector, área de la empresa.

Sección 2.- se desea obtener información sobre el conocimiento de los encuestados con respecto a las características y habilidades de los líderes y sobre el liderazgo propiamente dicho; además de saber la percepción de la gente sobre su habilidad como líder.

Sección 3.- información sobre el criterio de los encuestados sobre el liderazgo en la empresa donde laboran, con el objetivo de conocer la realidad del liderazgo dentro de las empresas constructoras en Ecuador.

Sección 4.- se identifica la existencia de liderazgo en la implementación de cambios o modelos de gestión dentro de las empresas.

Ya habiendo determinado la estructura de la encuesta, se realiza una prueba piloto.

6.6. PRUEBA PILOTO

Antes de realizar el envío de las encuestas se realiza una prueba piloto con 15 personas de esta forma se permitió:

- Verificar el nivel de comprensión de las preguntas en la encuesta.
- Ratificar el tiempo de ejecución de la encuesta
- Afinar las preguntas de las encuestas si fueren necesario.
- Elaborar un análisis a dicho resultados para validar la fiabilidad de la encuesta.

Ya habiendo realizado la prueba piloto con personas de las mismas características de las personas a las que va a ser dirigidas las encuestas, y modificado ciertos detalles que se identificaron; se realizó la difusión por medio de las redes sociales y apoyándose también en los colegios profesionales.

6.7. DISTRIBUCIÓN DE ENCUESTAS

En cuanto a la distribución de encuestas, ya habiendo realizado el formulario con la herramienta de google forms y se generó el link que dirige automáticamente a la encuesta de esta manera se distribuyeron las encuestas por los canales digitales, principalmente redes sociales y correos electrónicos masivos de los colegios profesionales.

El tiempo de difusión de la encuesta fue de 28 días, se realizaron dos lanzamientos en redes sociales con una diferencia de 14 días, de esta manera se obtuvieron 157 encuestas. El link de ingreso a la encuesta fue el siguiente:

<https://goo.gl/forms/UyHUPNxmyLr1puC3>

Se diseñó una presentación para atraer la atención de los potenciales encuestados.

Ilustración 5: Imagen para difusión de encuesta



LIDERAZGO EN LA CONSTRUCCIÓN

¿¿TRABAJAS EN UNA CONSTRUCTORA??

"Una de las verdaderas pruebas del **liderazgo** es la habilidad de reconocer un problema antes de que se convierta en una emergencia."

Stephen Covey

Estamos realizando una investigación, se parte de una mejora, llena esta encuesta. Son menos de 10 minutos.

Pincha en el link.

Gracias!!

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Para el manejo de redes sociales se utilizaron principalmente Facebook y Twitter, realizando publicaciones en las páginas de los colegios profesionales y realizando etiquetaciones a los mismos. Se contactó además con los colegios profesionales accediendo al envío de correos masivos, la mayor colaboración se obtuvo del Colegio de Ingenieros Civiles de Pichincha al considerar de mucha importancia el estudio.

6.8. OBTENCION DE RESULTADOS

La obtención de datos se llevó a cabo automáticamente al utilizar la herramienta de Google forms, así se realizaron los análisis de los datos con el programa Microsoft Excel.

Las respuestas de son generadas en un documento de formato Excel y se realiza una revisión para identificar posibles problemas con respecto a la información, es especial en las preguntas que contenían la opción de otros. Además de realizar una separación de las respuestas porque la herramienta de google forms agrupa en una sola celda las respuestas de las preguntas de selección múltiple.

El resultado de la base de datos se puede ver en la Figura 35.

Una vez depurada la base se procede a hacer al análisis de los datos obtenidos y poder presentar los resultados de la investigación.

Figura 35: Resultado de la base de datos con las respuestas

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L		
1	Timestamp	¿Cuál es su Sexo	Años de experiencia	Dentro de Ecu	¿Que descripción se adapt	Segun el número de pers.	Sector	¿Cuál es el área de	¿Cree que	En su opinión	¿cuáles son las cualidad	En su opinión	¿cuáles son las cualid
2	1/10/2017 22:19:39	Mujer	<5 años	Costa	Nivel Táctico o medio (ger	Mediana "B" (100-199 per	Privado	Construcción	Si	Inspiración y pasión	Actitud positiva y carisma	Actitud positiva y carisma	
3	1/10/2017 22:19:36	Hombre	<5 años	Costa	Nivel Táctico o medio (ger	Microempresa (1-9 perso	Privado	Arquitectura	Si	Comprender bien el negocio y visión e	Resolución de problemas y capaci	Resolución de problemas y capaci	
4	1/10/2017 22:29:04	Hombre	6-10 años	Costa	Nivel Operativo (administr	Grande (+200 personas)	Público	Construcción	Si	Actitud positiva y carisma	Crear que los acontecimientos en l	Crear que los acontecimientos en l	
5	1/10/2017 22:30:29	Hombre	16-20 años	Costa	Nivel Táctico o medio (ger	Grande (+200 personas)	Privado	Construcción	No	Actitud positiva y carisma	Habilidades de comunicación	Habilidades de comunicación	
6	1/10/2017 22:32:51	Mujer	6-10 años	Costa	Nivel Táctico o medio (ger	Mediana "B" (100-199 per	Privado	Construcción	Si	Actitud positiva y carisma	Habilidades de comunicación	Habilidades de comunicación	
7	1/10/2017 22:40:25	Mujer	<5 años	Costa	Nivel Táctico o medio (ger	Microempresa (1-9 perso	Privado	Construcción	No	Inspiración y pasión	Habilidades de comunicación	Habilidades de comunicación	
8	1/10/2017 22:41:44	Hombre	<5 años	Costa	Nivel Táctico o medio (ger	Grande (+200 personas)	Público	Construcción	Si	Habilidades de comunicación	Comprender bien el negocio y visió	Comprender bien el negocio y visió	
9	1/10/2017 22:47:28	Hombre	11-15 años	Costa	Nivel Táctico o medio (ger	Grande (+200 personas)	Privado	Construcción	Si	Inspiración y pasión	Comprender bien el negocio y visió	Comprender bien el negocio y visió	
10	1/10/2017 22:52:11	Mujer	6-10 años	Costa	Nivel Táctico o medio (ger	Grande (+200 personas)	Público	Construcción	Si	Actitud positiva y carisma	Crear que los acontecimientos en l	Crear que los acontecimientos en l	
11	1/10/2017 22:55:56	Hombre	6-10 años	Sierra	Nivel Táctico o medio (ger	Microempresa (1-9 perso	Privado	Arquitectura	Si	Inspiración y pasión	Habilidades de comunicación	Habilidades de comunicación	
12	1/10/2017 22:56:15	Hombre	16-20 años	Costa	Nivel Táctico o medio (ger	Mediana "B" (100-199 per	Privado	Construcción	Si	Alto nivel de energía y tolerancia al est	Inspiración y pasión	Inspiración y pasión	
13	1/10/2017 22:59:13	Hombre	<5 años	Oriente	Nivel Táctico o medio (ger	Mediana "A" (50-99 perso	Público	Construcción	Si	Alto nivel de energía y tolerancia al est	Actitud positiva y carisma	Actitud positiva y carisma	
14	1/10/2017 23:02:21	Hombre	<5 años	Oriente	Nivel Táctico o medio (ger	Grande (+200 personas)	Privado	Construcción	Si	Alto nivel de energía y tolerancia al est	Actitud positiva y carisma	Actitud positiva y carisma	
15	1/10/2017 23:03:25	Hombre	<5 años	Costa	Nivel Táctico o medio (ger	Pequeña (10-49 personas)	Privado	Consultoría	Si	Habilidades de comunicación	Crear que los acontecimientos en l	Crear que los acontecimientos en l	
16	1/10/2017 23:14:29	Mujer	6-10 años	Costa	Nivel Estratégico (Preside	Mediana "A" (50-99 perso	Privado	Construcción	Si	Alto nivel de energía y tolerancia al est	Habilidades de comunicación	Habilidades de comunicación	
17	1/10/2017 23:15:40	Mujer	6-10 años	Costa	Nivel Táctico o medio (ger	Grande (+200 personas)	Privado	Construcción	Si	Inspiración y pasión	Habilidades de comunicación	Habilidades de comunicación	
18	1/10/2017 23:17:14	Hombre	<5 años	Costa	Nivel Operativo (administr	Mediana "B" (100-199 per	Privado	Construcción	Si	Alto nivel de energía y tolerancia al est	Habilidades de comunicación	Habilidades de comunicación	
19	1/10/2017 23:25:30	Hombre	16-20 años	Sierra	Nivel Estratégico (Preside	Microempresa (1-9 perso	Público	Consultoría	Si	Habilidades de comunicación	Integridad personal	Integridad personal	
20	1/10/2017 23:31:05	Mujer	6-10 años	Costa	Nivel Táctico o medio (ger	Grande (+200 personas)	Privado	Construcción	Si	Actitud positiva y carisma	Habilidades de comunicación	Habilidades de comunicación	
21	1/10/2017 23:32:27	Hombre	<5 años	Sierra	Nivel Táctico o medio (ger	Microempresa (1-9 perso	Privado	Consultoría	Si	Alto nivel de energía y tolerancia al est	Actitud positiva y carisma	Actitud positiva y carisma	
22	1/10/2017 23:35:01	Mujer	<5 años	Sierra	Nivel Táctico o medio (ger	Grande (+200 personas)	Privado	Construcción	Si	Alto nivel de energía y tolerancia al est	Habilidades de comunicación	Habilidades de comunicación	
23	1/10/2017 23:41:42	Hombre	6-10 años	Sierra	Nivel Estratégico (Preside	Grande (+200 personas)	Privado	Construcción	Si	Alto nivel de energía y tolerancia al est	Actitud positiva y carisma	Actitud positiva y carisma	
24	1/10/2017 23:43:14	Hombre	<5 años	Costa	Nivel Estratégico (Preside	Mediana "A" (50-99 perso	Privado	Construcción	Si	Alto nivel de energía y tolerancia al est	Actitud positiva y carisma	Actitud positiva y carisma	
25	1/11/2017 0:01:18	Mujer	<5 años	Sierra	Nivel Táctico o medio (ger	Grande (+200 personas)	Privado	Construcción	Si	Inspiración y pasión	Actitud positiva y carisma	Actitud positiva y carisma	
26	1/11/2017 0:01:25	Mujer	11-15 años	Costa	Nivel Estratégico (Preside	Microempresa (1-9 perso	Público	Distribución de mat	Si	Habilidades de comunicación	Resolución de problemas y capaci	Resolución de problemas y capaci	
27	1/11/2017 0:01:33	Hombre	<5 años	Costa	Nivel Táctico o medio (ger	Microempresa (1-9 perso	Privado	Construcción	Si	Alto nivel de energía y tolerancia al est	Poder de motivación social	Poder de motivación social	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Ilustración 6: Captura de encuesta enviada

Percepción del liderazgo en las empresas constructoras en Ecuador

El objetivo principal de la presente encuesta es conocer la percepción del liderazgo en las empresas constructoras en Ecuador. Este banco de preguntas permitirá obtener información sobre la importancia que se le da al liderazgo y sus implicaciones en la implementación de modelos de gestión en las empresas constructoras.
Este cuestionario es anónimo y la información será utilizada solo para fines de investigación.

Tiempo de Ejecución: 10-15 minutos

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Dr. Ing. Víctor Yepes Piqueras- Profesor Titular Universitat Politècnica de València
Ing. Guido Gallo Tobar - Estudiante de Postgrado Universitat Politècnica de València

* Required



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Sexo *

Mujer

Hombre

¿Cuál es su edad? *

Menos de 25

26-35

36-45

46-55

56-65

6.9. EXPLOTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

La investigación realizada no fue dirigida a una población específica, profesionalmente hablando, por lo tanto, se considera que la población es infinita. Se realiza el cálculo del error de la muestra obtenido de la siguiente forma:

n= tamaño de la muestra

z= desviación del valor medio 1.96 para 95% de confianza

e= margen de error máximo admitido.

P= proporción esperada, se considera 50% porque no existe información sobre el valor a encontrar

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{e^2}$$

Se establece un nivel de confianza del 95% que, con una muestra de 157 personas, el valor del error de la muestra es del 7.82%, que para los fines de la investigación es aceptable.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de cada pregunta:

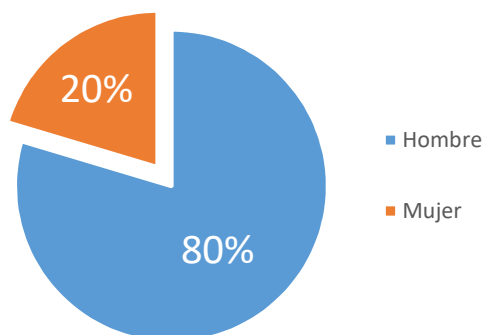
1. Sexo

Como se mencionó anteriormente el total de personas encuestadas fue de 157, así las respuestas se dividieron en 32 mujeres y 125 hombres que corresponde al 20 y 80% respectivamente.

Tabla 34: Resultado demográfico según género

	Nº PERSONAS	%
MUJER	32	20.38%
HOMBRE	125	79.62%

Gráfico 1: Proporción de resultados según género

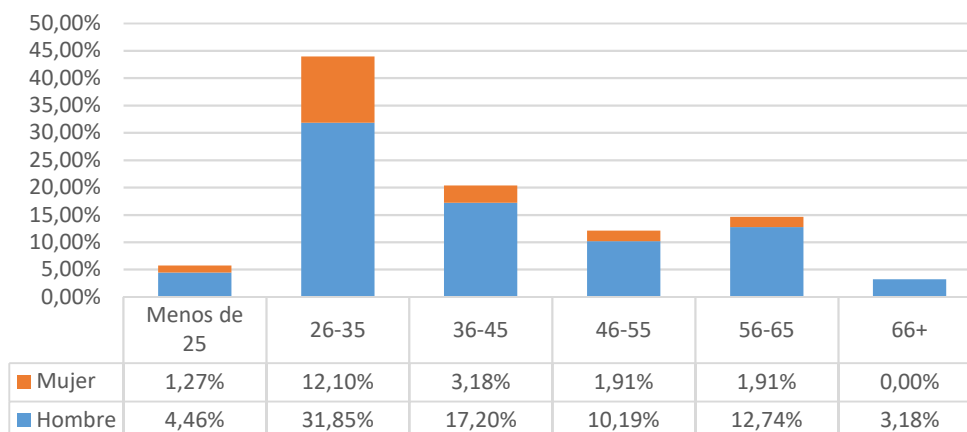


Se evidencia la clara participación del género masculino dentro del sector de la construcción, estos serán de importancia para identificar el grado de percepción de ambos géneros.

2. ¿Cuál es su edad?

Al analizar los resultados en función de la edad, se aprecia la participación de encuestados menores a 25 años es de 5.73 % mientras que la mayoría de las personas que participaron de la encuesta están comprendidas entre los 26 y 35 años de edad y representan al 43.95% del total de la muestra; las persona con edades comprendidas entre 36 y 45 años son el segundo grupo con 20.38% de participación, las personas entre 46 y 55 años tienen una aportación de información del 12.10%; existe un ligero incremento en la participación de los encuestados con un 14.65% de las personas de 56 a 65 años de edad y para finalizar las personas que respondieron a las encuestas con una edad igual o superior a 66 años tienen 3.18% de participación, es importante mencionar que este último grupo es el único donde no hubo participación de mujeres; se evidenció que la participación de las mujeres siempre ha sido inferior y que el grupo donde más participación de mujeres fue en el de 26 y 35 años de edad.

Gráfico 2: Edad de los encuestados

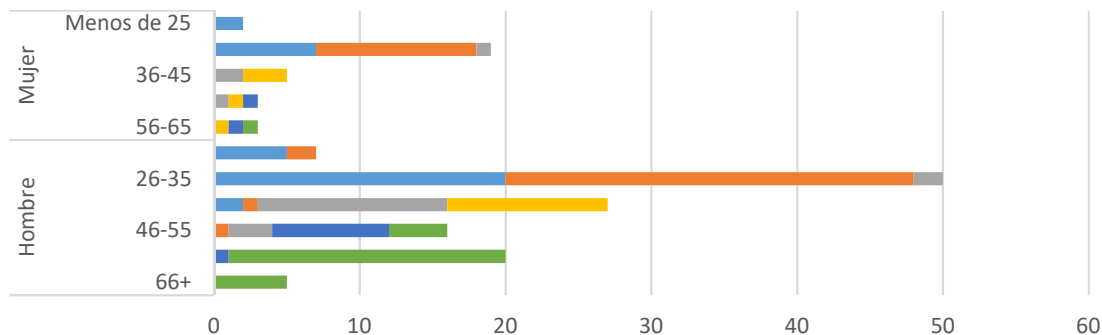


3. Años de experiencia profesional durante toda su vida

Con respecto a los años de experiencia, profesional la distribución se obtiene de la siguiente manera:

Gráfico 3: Años de experiencia profesional de los encuestados

Número de personas

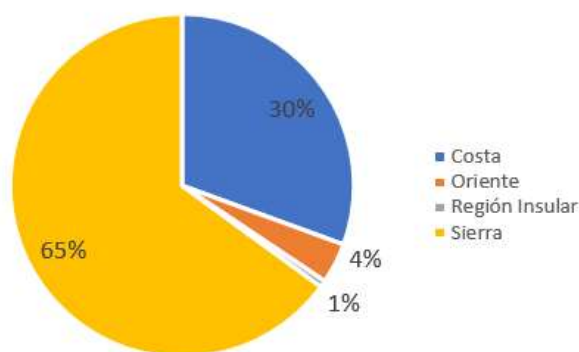


	Hombre					Mujer					
	66+	56-65	46-55	36-45	26-35	Menos de 25	56-65	46-55	36-45	26-35	Menos de 25
■ <5 años				2	20	5				7	2
■ 6-10 años			1	1	28	2				11	
■ 11-15 años			3	13	2			1	2	1	
■ 16-20 años				11			1	1	3		
■ 20-25 años		1	8				1	1			
■ >25 años	5	19	4				1				

4. Dentro de Ecuador, ¿en qué región está localizado su lugar de trabajo?

Se observa una clara predominancia de respuesta de la sierra con un 65% mientras que la costa ocupa el segundo lugar con 30.6% de participación; el oriente ecuatoriano tiene una participación del 3.8% y las galápagos o región insular con 0.6%.

Gráfico 4: Distribución de respuestas y lugar de trabajo



5. ¿Qué descripción se adapta más a su puesto profesional?

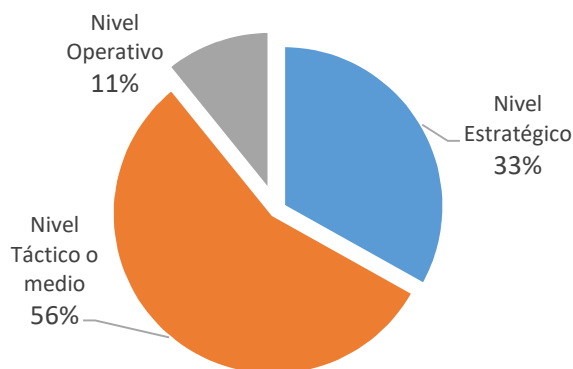
Se observa que el 56% corresponde al nivel táctico con 88 personas, seguidos por el nivel estratégico con un 33% correspondiente a 52 personas y finalmente el nivel operativo se ve representado por un 11% correspondiente a 17 personas.

Con estos resultados se podrá determinar en mayor medida la percepción del liderazgo teniendo en cuenta que los niveles estratégicos y tácticos tiene el manejo de personas.

Tabla 35: Respuestas niveles de mando

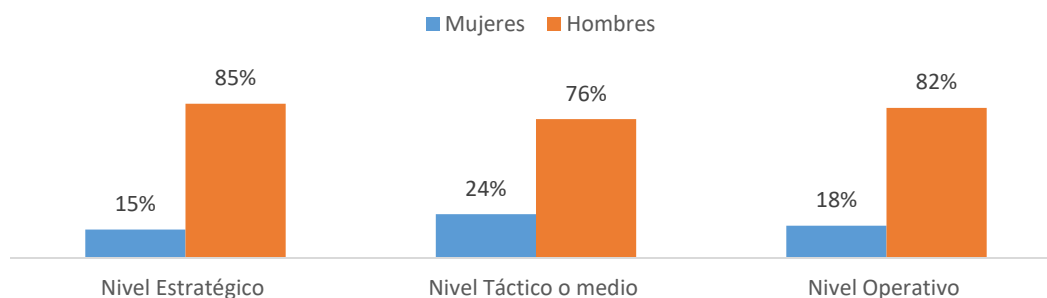
NIVEL DE MANDO	DESCRIPCIÓN	MUJERES	HOMBRES	TOTAL
NIVEL ESTRATÉGICO	Presidente, directorio, gerente general, coordinadores, etc.	8	44	52
NIVEL TÁCTICO O MEDIO	Gerente de producción, administración, compras, departamento técnico, ventas, distribución, etc.	21	67	88
NIVEL OPERATIVO	Administrativos, almacenes, personal de apoyo, etc.	3	14	17

Gráfico 5: Niveles de mando de los encuestados



Se realiza el análisis comparativo de la participación de cada género y se observa que la participación de la mujer en niveles jerárquicos altos es considerablemente menor que la del hombre. De todas formas, en un nivel de mando medios la participación aumenta notablemente.

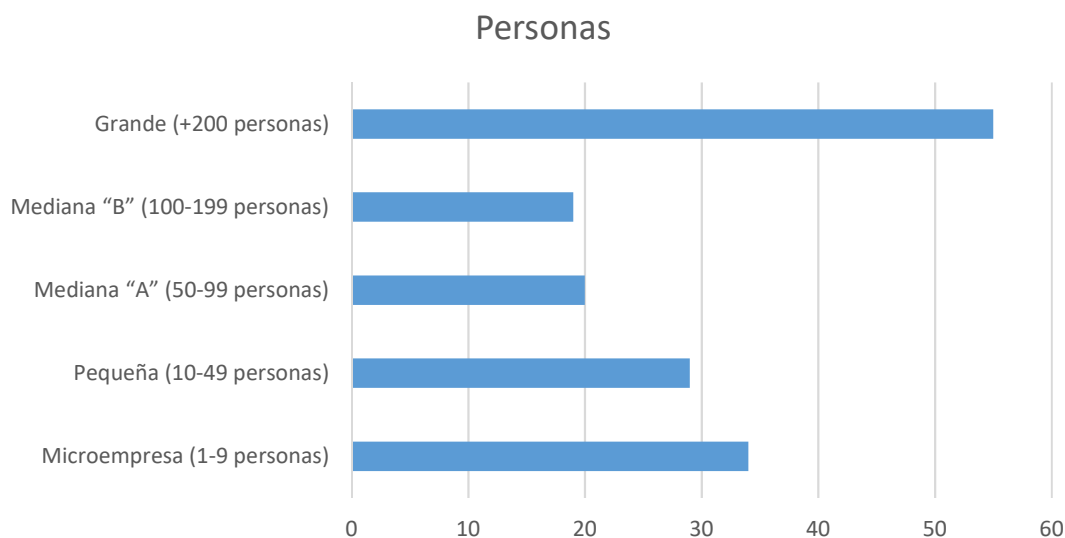
Gráfico 6: Distribución de niveles de mando con relación al género



6. Según el número de personas, ¿cuál es el tamaño de la empresa donde desempeña su trabajo?

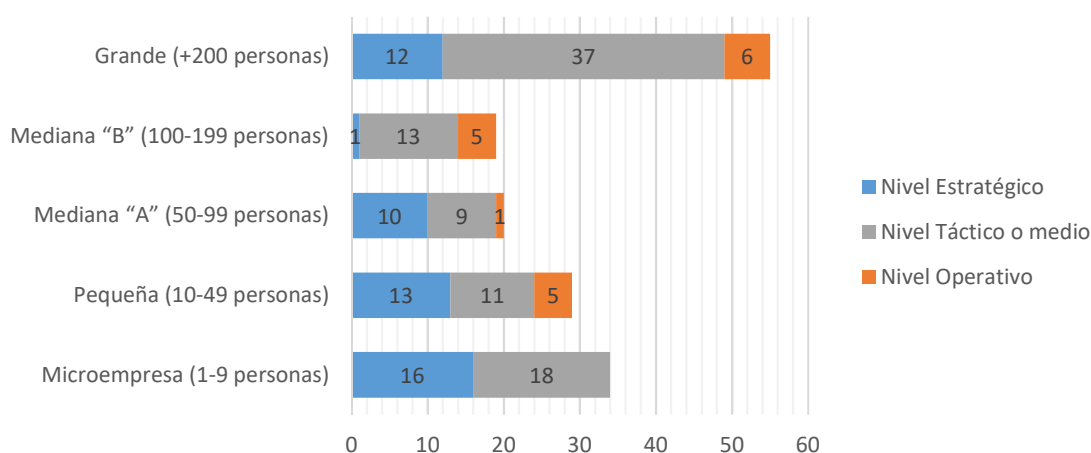
Se vio la importancia de definir los tamaños de empresas en las que los encuestados estaban prestando sus servicios para luego poder hacer relaciones, así se obtuvieron los resultados.

Gráfico 7: Tamaño de las empresas



Para conocer y entender mejor a las personas que fueron encuestadas se hace una relación entre el tamaño de las empresas y los niveles de mando en la que se desenvuelven. Con respecto a las empresas grandes se observa que se tiene una aceptable participación de los mandos estratégicos y tácticos.

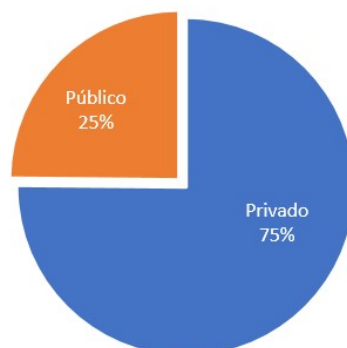
Gráfico 8: Distribución de niveles de mando en las empresas constructoras



7. Sector:

La distribución de las empresas con respecto al sector fue la siguiente:

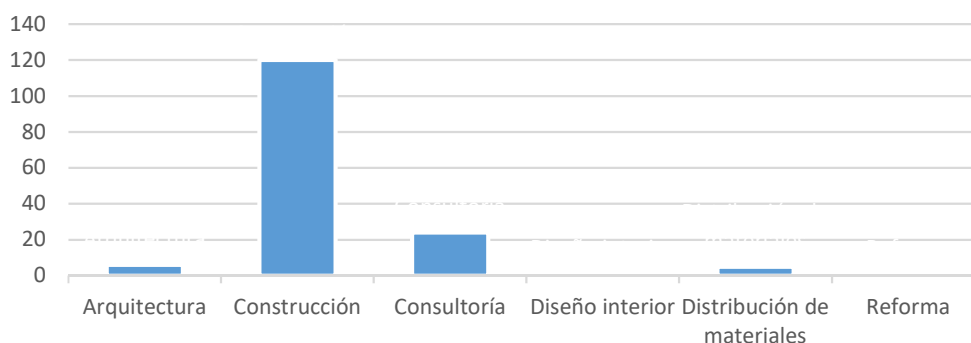
Gráfico 9: Distribución de encuestados en función el sector de la empresa



8. ¿Cuál es el área donde su empresa se desenvuelve?

Se solicitó detallar el área donde se desenvuelven dentro de la empresa y se observa la clara participación de la construcción.

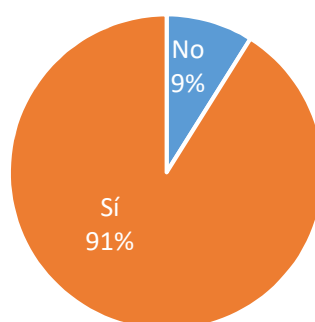
Gráfico 10: Área donde se desenvuelven los encuestados dentro de la empresa



9. ¿Cree que una persona puede ser un líder en cualquier tipo de industria?

La mayoría de los encuestados creen que las personas pueden ejercer el liderazgo en diferentes industrias.

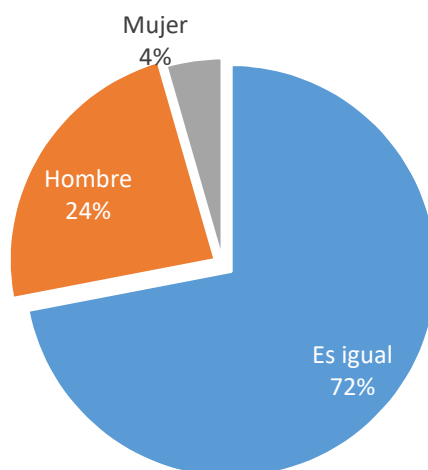
Gráfico 11: Consideración del liderazgo en diferentes industrias



10. En su opinión ¿quiénes son más propensos a ser líderes? según género

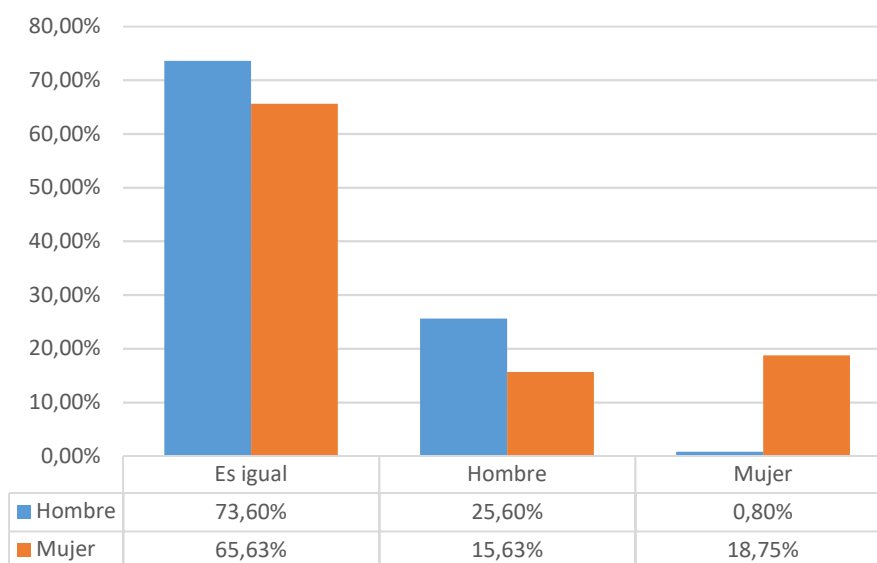
Se realiza una nueva pregunta concerniente al género y el 72% cree que el liderazgo que no depende del género, un 24% considera que el hombre es más propenso a ser líder y un 4% piensa que la mujer tiene más probabilidades de ser líder.

Gráfico 12: Opinión sobre probabilidad de liderazgo según género



Del análisis de las respuestas, tan solo el 0.64% de los hombres consideran que las mujeres pueden ser líderes, casi en la misma proporción de mujeres que piensan que sólo hombres pueden ser líderes creen solamente mujeres pueden ser líderes, se ratifica la supremacía de elección en pensar en que ambos pueden llegar a ser líderes, aunque existe la tendencia de los hombres a pensar que solo ellos pueden llegar a ser líderes.

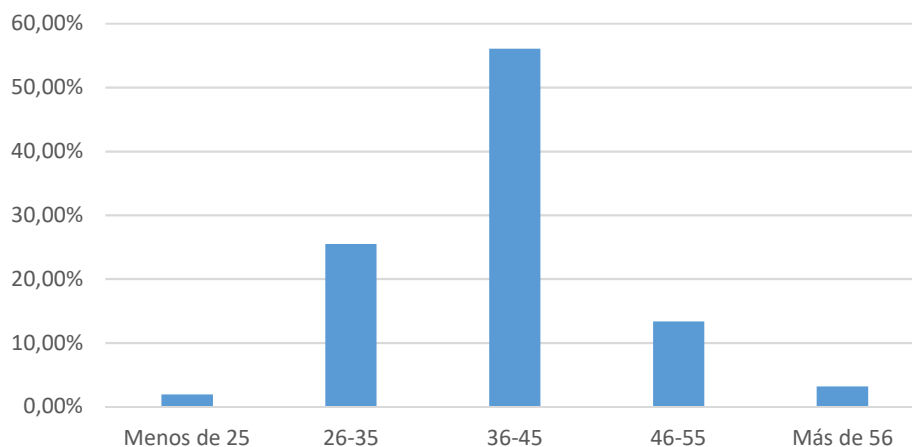
Gráfico 13: Distribución de opinión sobre probabilidad del liderazgo según género



11. En su opinión ¿quiénes son más propensos a ser líderes? según edad

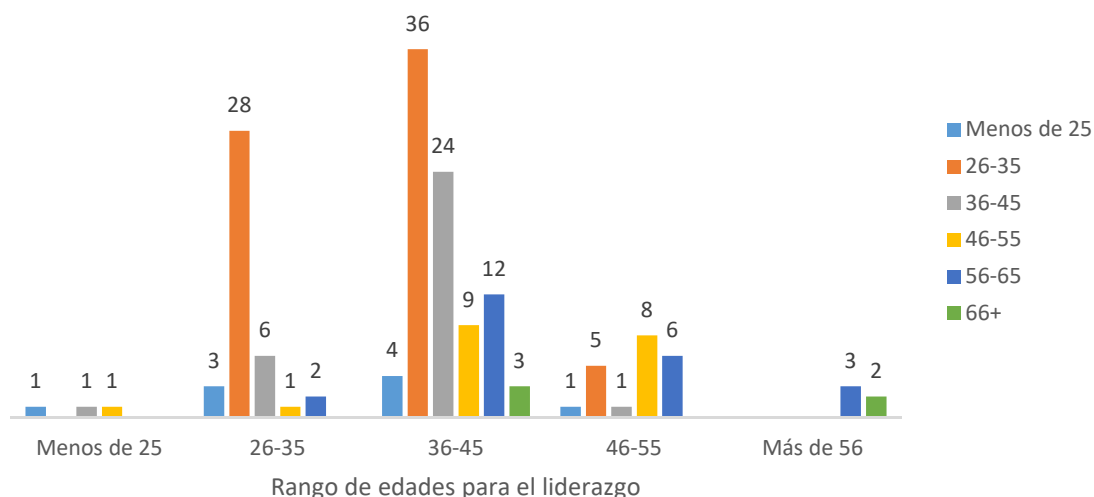
Desde la perspectiva de la edad se solicitó la opinión de la edad en la que existe más posibilidad de llegar a ser líder y los resultados arrojaron una clara predominancia a que la edad a la que las personas se convierten en líder es entre 36 y 45 años de edad.

Gráfico 14: Desarrollo del liderazgo según edad



Realizando un análisis más a fondo se observa la forma en que los encuestados consideran las edades para ser líder, de esta forma se observa que la mayoría de las personas creen que se encuentran en ese rango o a puertas de entrar al rango de edades donde según ellos se tiene más probabilidad de liderazgo.

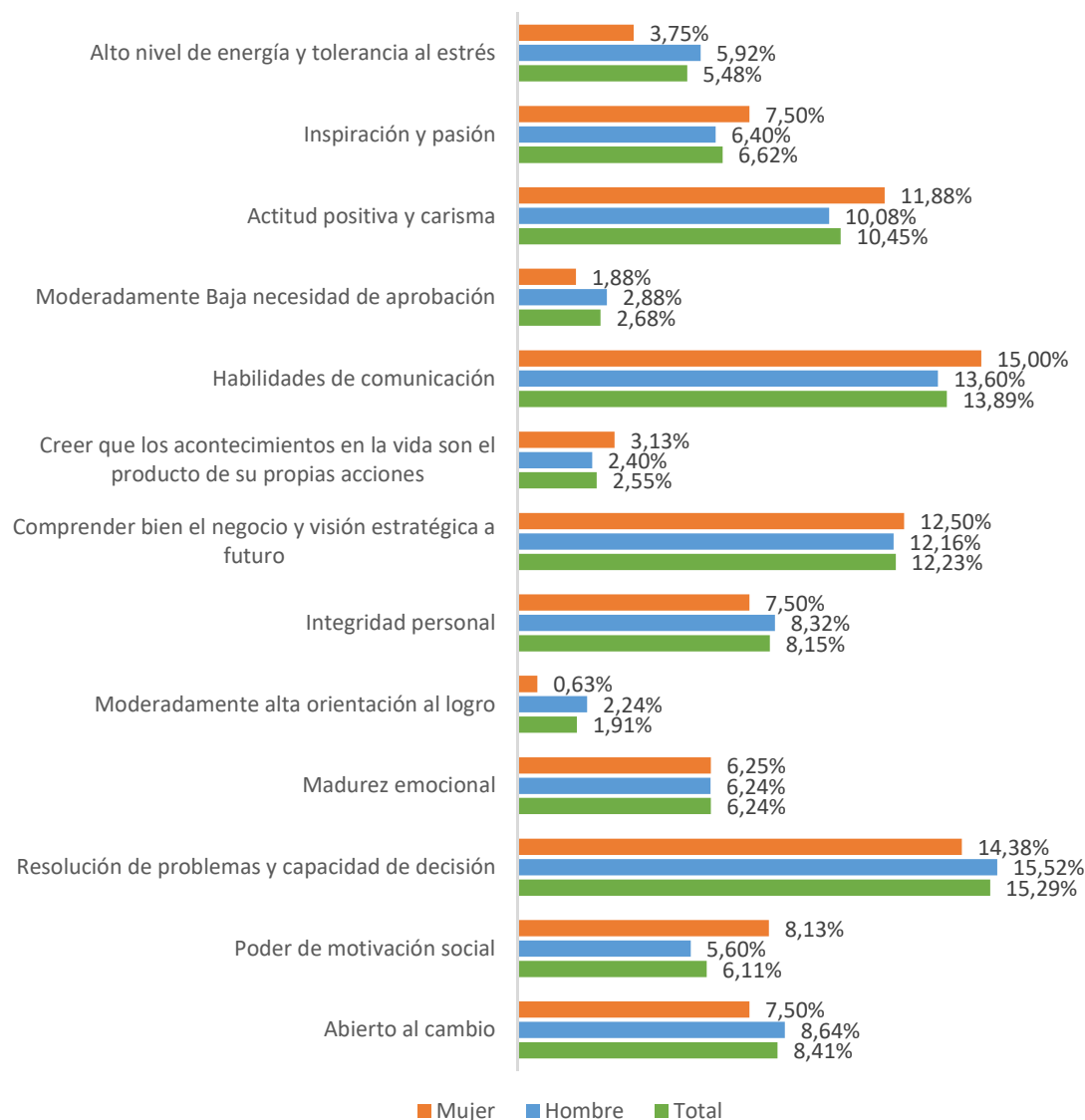
Gráfico 15: Distribución de edades posibles para el liderazgo según edad de encuestados



12. En su opinión ¿cuáles son las cualidades más importantes de un líder?

Al realizar la pregunta sobre las cualidades que deben tener los líderes, los encuestados respondieron que como principal cualidad de un líder es la resolución de conflictos y capacidad de decisión con 15.29%, seguido por las habilidades de comunicación 13.89% y como tercera más importante es comprender bien el negocio y visión de futuro. Las tres cualidades menos elegidas fueron las moderadamente alto orientación al logro con 1.91%, creer que los acontecimientos de la vida son el producto de las propias decisiones con 2.55% y moderadamente baja necesidad de aprobación con 2.68%.

Gráfico 16: Habilidades necesarias para ser líder según encuestados

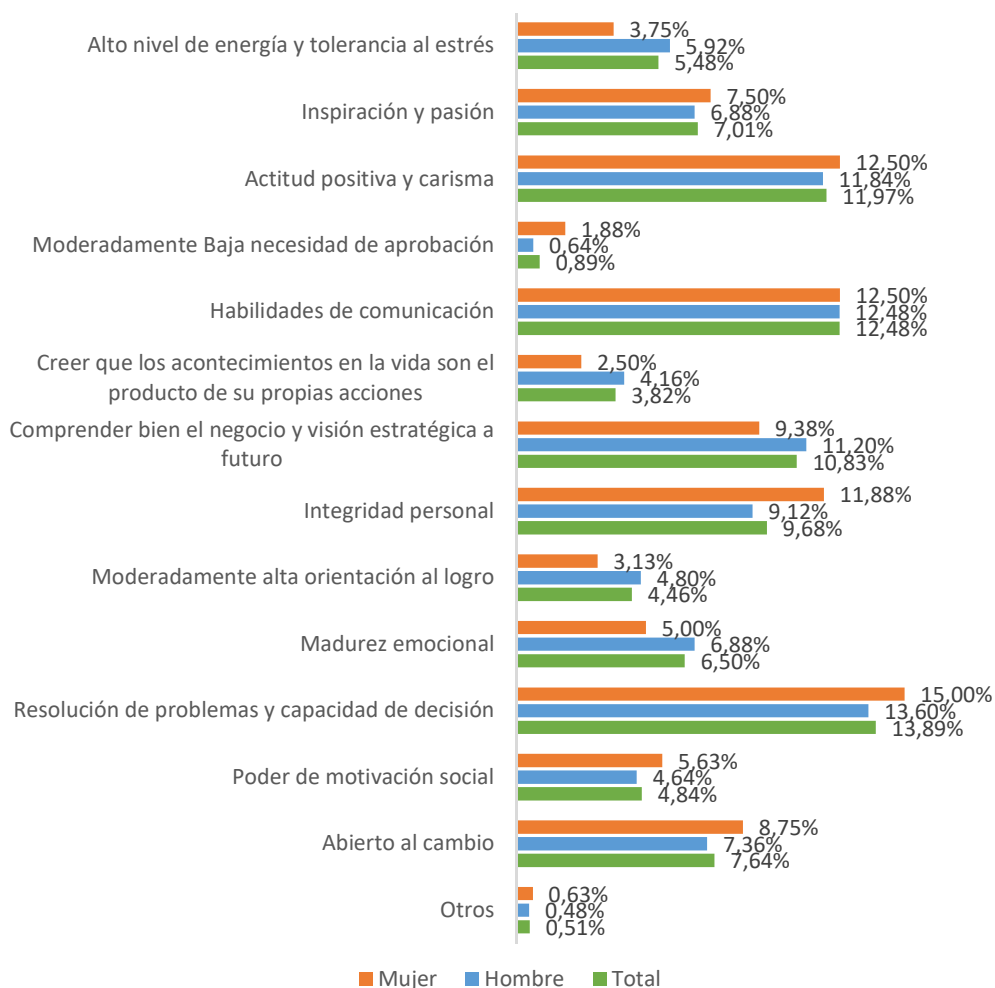


13. ¿Cuáles son sus principales habilidades como líder?

Continuando con el análisis de las cualidades de liderazgo se les preguntó a los encuestados acerca de sus cualidades y las de mayor votación fueron la resolución de problemas y capacidad de decisión con 14.69%, habilidades de comunicación con 13.21% y actitud positiva y carisma con 12.67%, mientras que las cualidades con menos relevancia fueron creer que los acontecimientos en la vida son producto de sus propias acciones con 4.04 %, moderadamente baja necesidad de aprobación con 0.94%, y por último otras cualidades con 0.94%.

Se analiza la perspectiva femenina, la principal diferencia es que consideran que tienen mejor actitud sobre las habilidades de comunicación, así como la integridad con relación a la comprensión del negocio y visión de futuro elegido principalmente por los hombres.

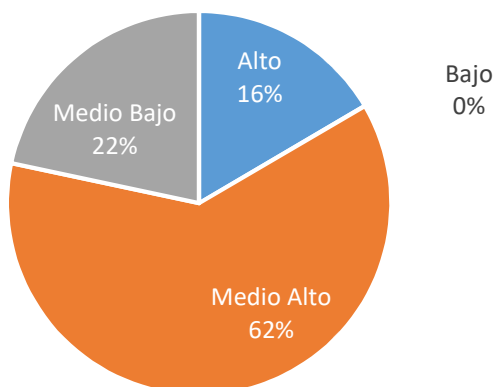
Gráfico 17: Habilidades de liderazgo propias de los encuestados



14. ¿Cuál es su nivel de liderazgo?

Una vez conocidas sus cualidades se pregunta el nivel de liderazgo que los encuestados creen tener, arrojando que el 62% cree tener un liderazgo medio alto, seguido por un 22% considera que su liderazgo es medio bajo y por último el 16% cree tener un liderazgo alto, se hace hincapié que nadie consideró que tiene un liderazgo bajo.

Gráfico 18: Percepción del propio nivel de liderazgo de los encuestados



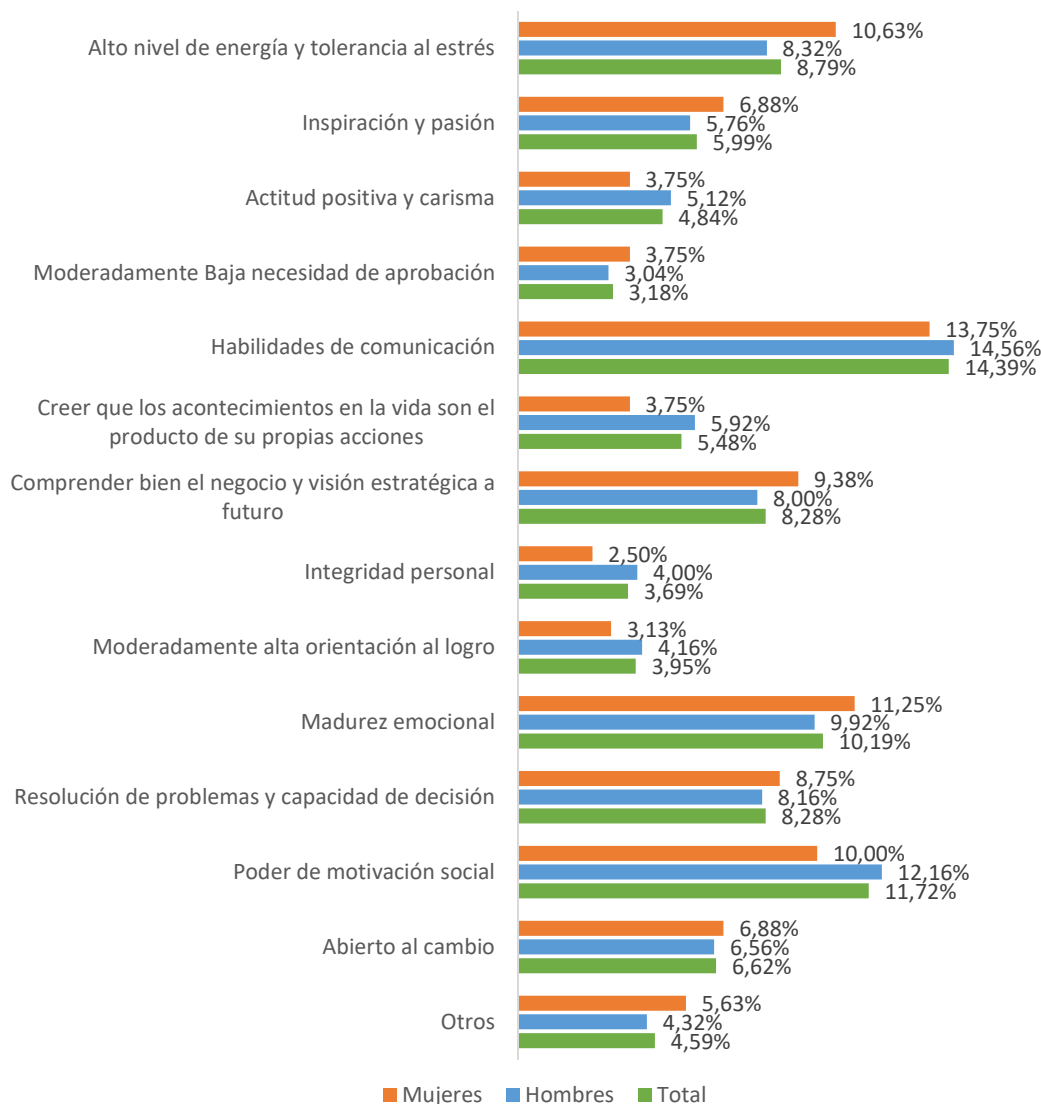
15. ¿Qué habilidades quisiera usted mejorar?

Continuando con las cualidades se les solicitó a los encuestados elegir las cualidades que quisieran mejorar, a continuación, se presenta en el la Tabla 36 las cinco principales cualidades que los encuestados desean mejorar.

Tabla 36: Habilidades a mejorar según los encuestados

	Total	Mujeres	Hombres
1	Habilidades de comunicación	Habilidades de comunicación	Habilidades de comunicación
2	Poder de motivación social	Madurez emocional	Poder de motivación social
3	Madurez emocional	Alto nivel de energía y tolerancia al estrés	Madurez emocional
4	Alto nivel de energía y tolerancia al estrés	Poder de motivación social	Alto nivel de energía y tolerancia al estrés
5	Comprender bien el negocio y visión estratégica a futuro	Comprender bien el negocio y visión estratégica a futuro	Resolución de problemas y capacidad de decisión

Gráfico 19: Habilidades a mejorar según los encuestados



Se observa que, entre hombres y mujeres, las habilidades de comunicación son las que desean mejorar, pero mujeres dan mucha más importancia a la madures emocional y al alto nivel de energía y tolerancia al estrés, se ve así que ellas se enfocan más en las emociones y la forma de gestionarlas.

16. ¿Qué le ayudaría a usted a mejorar como líder?

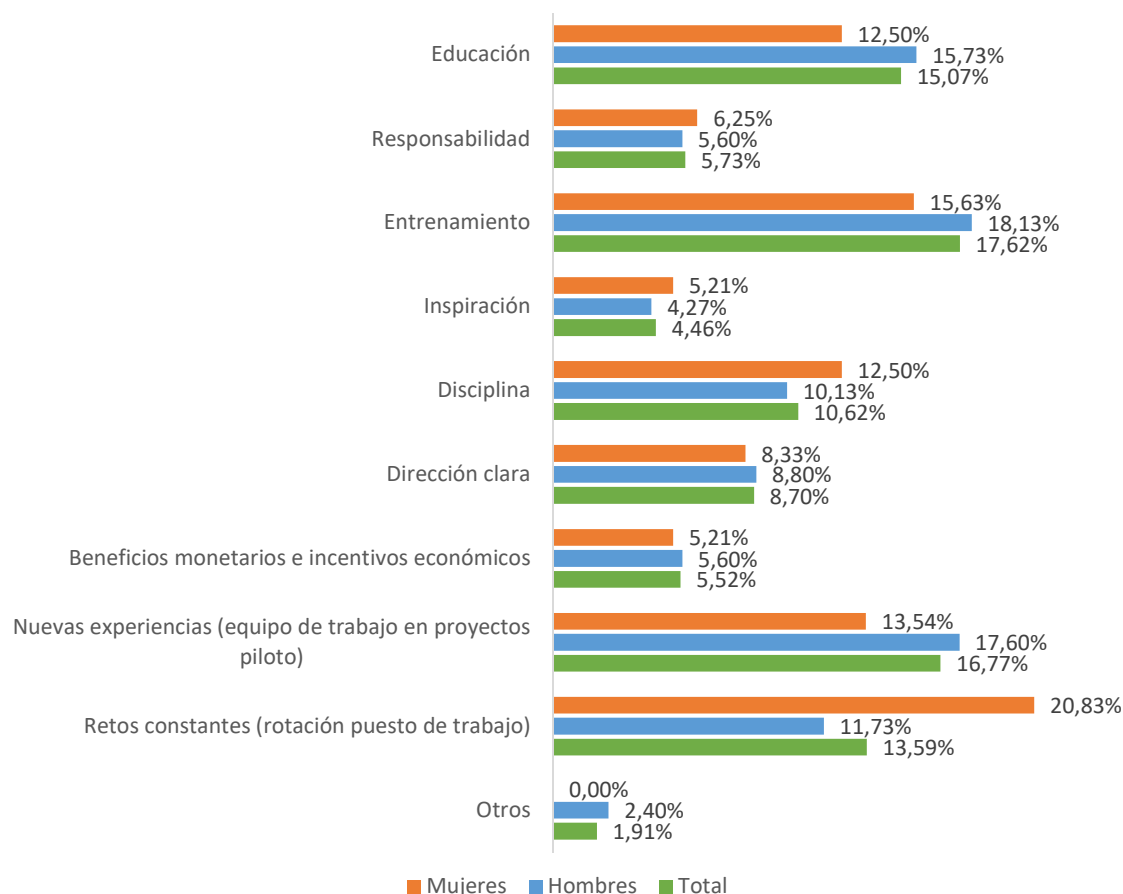
Al solicitar la información acerca la forma en la que los encuestados creen que pueden mejorar su liderazgo respondieron lo siguiente, globalmente las tres primeras opciones más elegidas fueron el entrenamiento, nuevas experiencias como equipos de trabajo en proyectos piloto y la educación; se observa que las mujeres en diferencia que los

hombres consideran que necesitan retos constantes desde el punto de vista de rotación de puestos de trabajo.

Tabla 37: Formas elegidas por los encuestados para mejorar su liderazgo

	Total	Hombres	Mujeres
1	Entrenamiento	Entrenamiento	Retos constantes (rotación puesto de trabajo)
2	Nuevas experiencias (equipo de trabajo en proyectos piloto)	Nuevas experiencias (equipo de trabajo en proyectos piloto)	Entrenamiento
3	Educación	Educación	Nuevas experiencias (equipo de trabajo en proyectos piloto)

Gráfico 20: Formas elegidas para mejorar el liderazgo



17. Con respecto al liderazgo, ¿Quién ha sido su principal influencia?

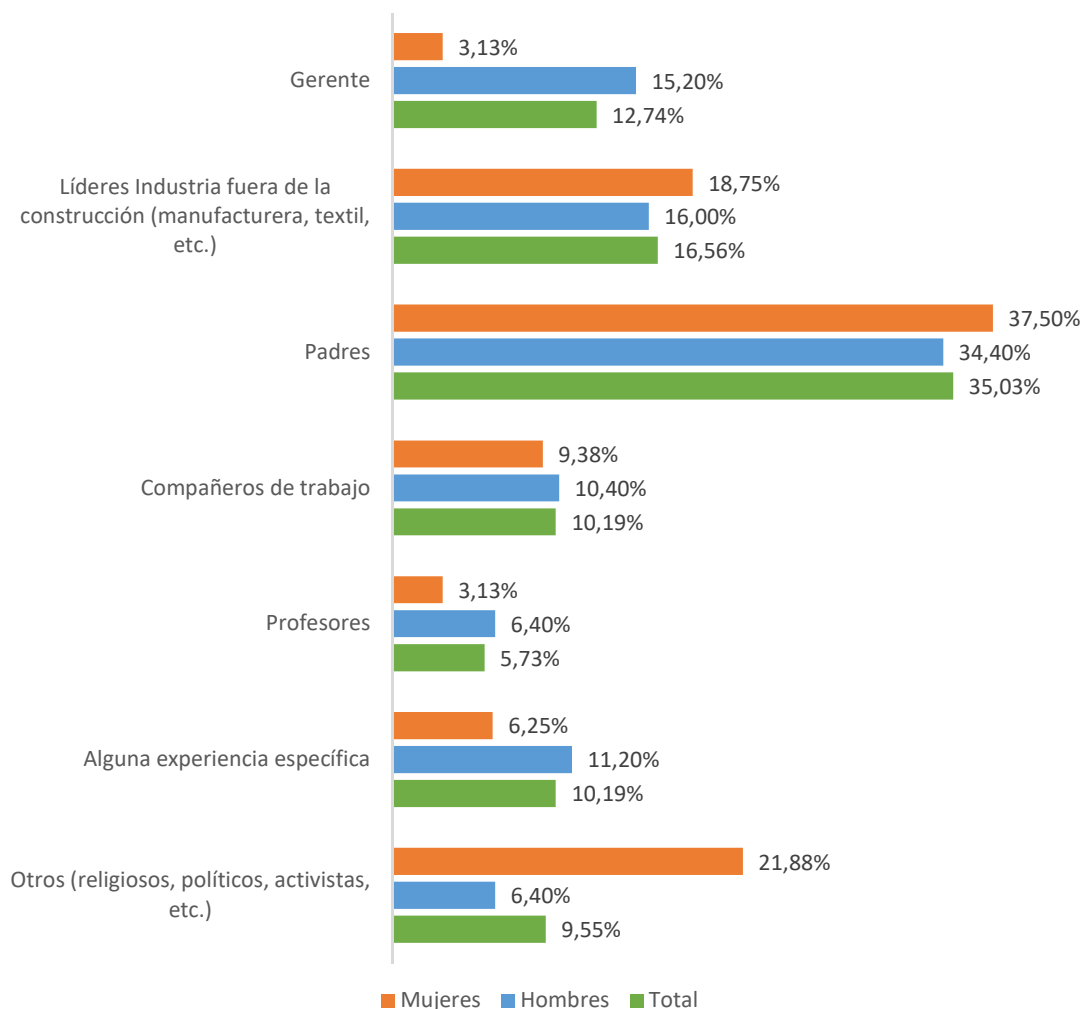
Para conocer la principal influencia en el liderazgo de las personas, se ofrecieron varias opciones; tanto hombres como mujeres consideran a sus padres como principal influencia, hombres consideran a otros líderes de alguna otra industria mientras que las

mujeres consideran otros líderes que pueden ser de carácter religioso, político, activistas; en tercer lugar, los hombres consideran a los gerentes como influencia mientras que las mujeres ven a líderes de otra industria como su influencia.

Tabla 38: Principal influencia en el liderazgo según encuestados

	Total	Hombres	Mujeres
1	Padres	Padres	Padres
2	Líderes Industria fuera de la construcción (manufacturera, textil, etc.)	Líderes Industria fuera de la construcción (manufacturera, textil, etc.)	Otros (religiosos, políticos, activistas, etc.)
3	Gerente	Gerente	Líderes Industria fuera de la construcción (manufacturera, textil, etc.)

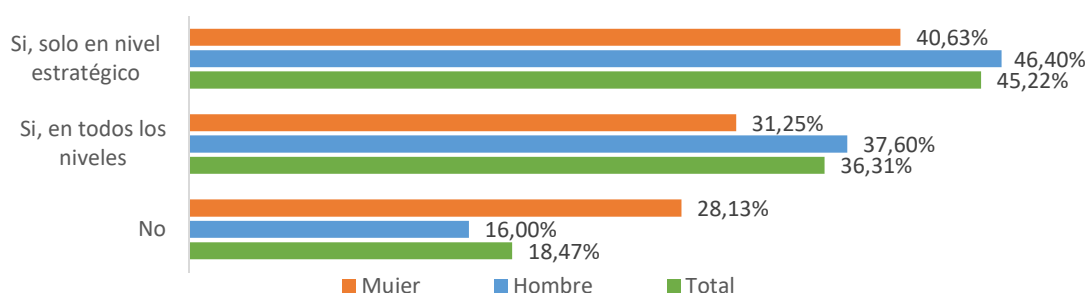
Gráfico 21: Principales influencias en el liderazgo de los encuestados



18. ¿Cree usted que el liderazgo está presente en su empresa?

Se les preguntó a los encuestados si consideran que la empresa donde trabajan existe liderazgo y la mayoría considera que existe pero sólo en los niveles de manso estratégicos, a estos le continúa el grupo que opinan que existe liderazgo en todos los niveles y por último el grupo que considera que no existe liderazgo alguno; si bien tanto hombre como mujeres tienen el mismo orden de elección pero destaca que muchas más mujeres consideran que no existe liderazgo dentro de las empresas con relación a la opinión de hombres.

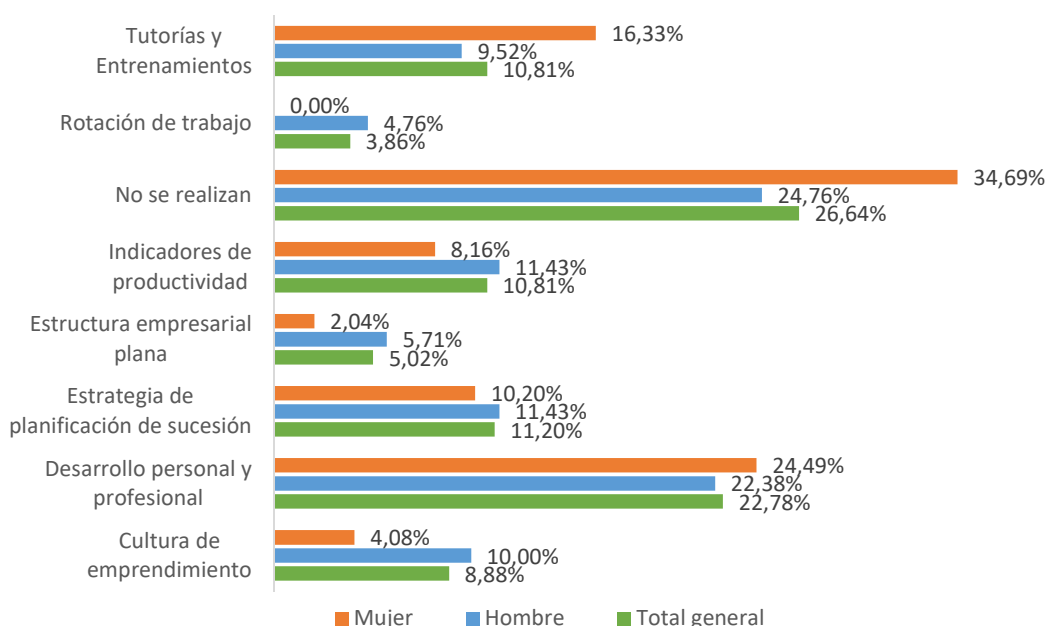
Gráfico 22: Presencia del liderazgo en las empresas



19. ¿Cómo se promueve el liderazgo en su empresa?

Con el fin de conocer las metodologías de incentivar el liderazgo dentro de las empresas se realizó la siguiente pregunta, ¿Cómo se promueve el liderazgo en su empresa?, arrojando los siguientes resultados:

Gráfico 23: Formas de promover el liderazgo en las empresas de los encuestados

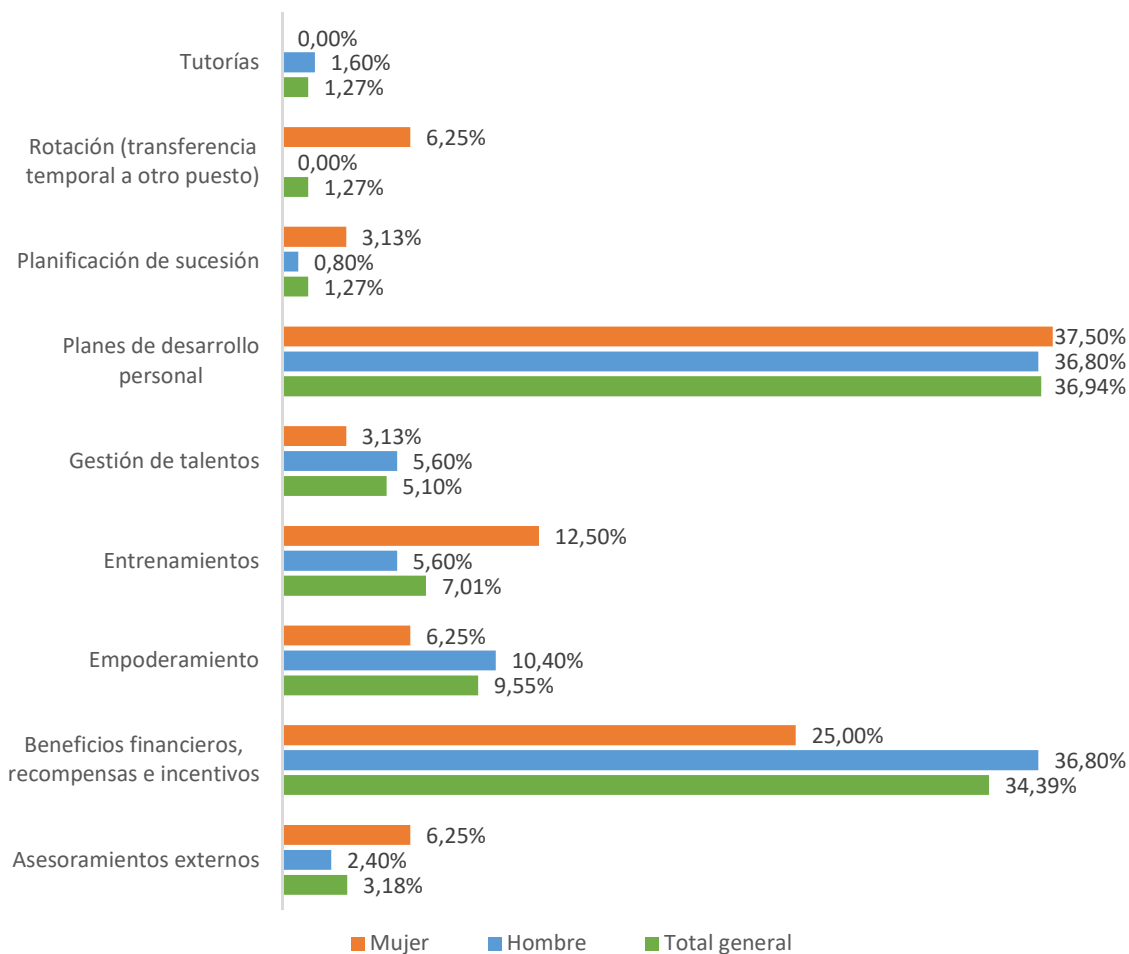


La mayoría opina que no se realizan, pero sorprendentemente las mujeres lo creen en mayor proporción. Se aclara que para este caso los beneficios financieros no son tomados en cuenta, porque se pretende conocer más a fondo la forma en que las empresas lo incentivan.

20. En su opinión, ¿cuál debería ser la principal forma de retener y/o recompensar a los líderes en su empresa?

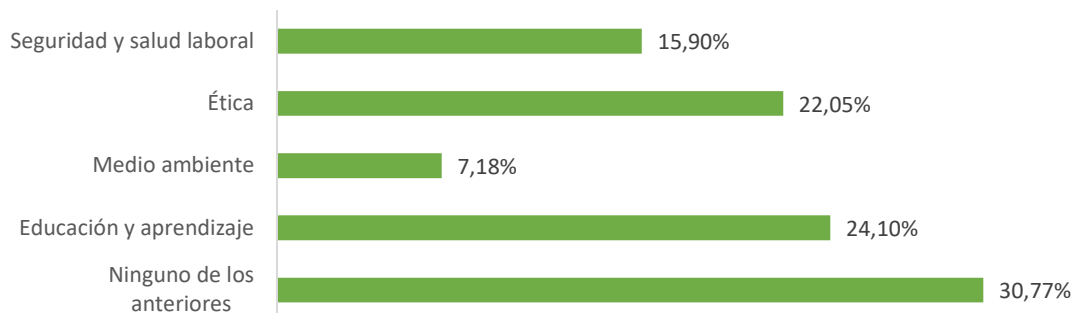
En este mismo contexto se pregunta la opinión sobre cuál debería ser la principal forma de retener y/o recompensar a los líderes, se ve claramente que los planes de desarrollo personal son la principal elección en la mayoría de los encuestados, si bien los beneficios financieros, recompensas o incentivos también son importantes pero se denota una diferencia entre hombres y mujeres, así se observa que la mujeres consideran de mayor importancia a la rotación de trabajo, planificación de sucesión y a los entrenamientos con respecto a la opinión de hombres.

Gráfico 24: Formas de retener y/o recompensar a los líderes



21. En su empresa, considera que hay un liderazgo adecuado en:

Gráfico 25: Áreas donde se da un liderazgo adecuado

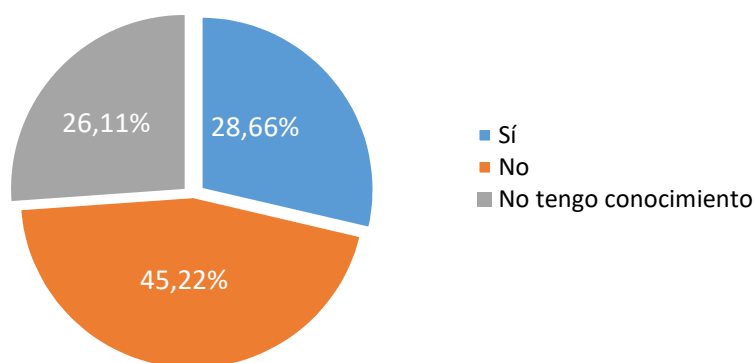


La mayoría de las personas consideran que no existe un liderazgo adecuado en esas áreas, no obstante, tres de las cuatro categorías tiene resultados similares mientras el medio ambiente no tiene una calificación lo que denota que no existe un liderazgo adecuado para incentivar el cuidado al medio ambiente.

22. ¿Su empresa posee un plan de sucesión formal y/o una estrategia de liderazgo?

La mayoría de las personas sostiene que no con un 45.22% mientras que el 28.66% afirma que si lo tienen y el 26.11% señala que no tiene conocimiento al respecto; así lo muestra el siguiente gráfico.

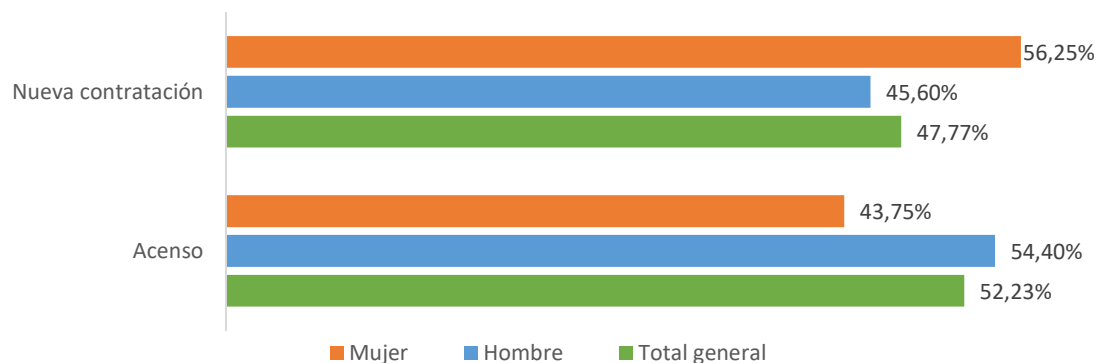
Gráfico 26: Existencia de plan de sucesión formal y/o estrategias de liderazgo



23. Cuando se requiere un nuevo líder en su empresa, ¿de dónde proviene?

Se pregunta sobre el origen de los nuevos líderes dentro de la empresa y se obtiene los siguientes resultados:

Gráfico 27: Procedencia de los nuevos líderes

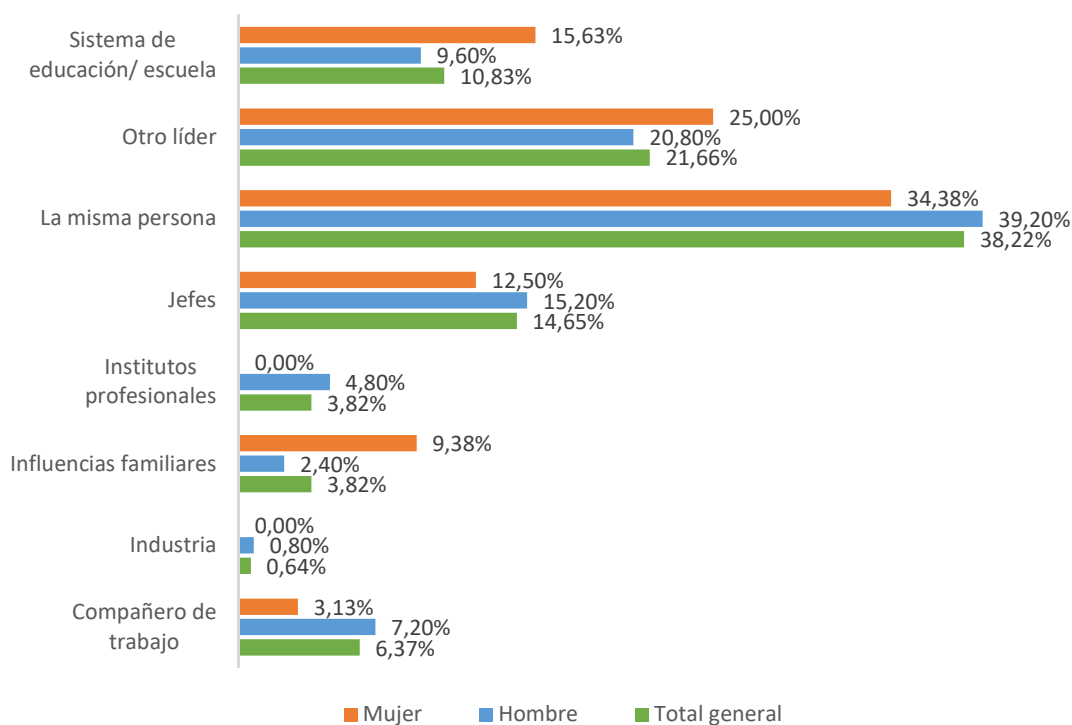


24. ¿Cuál es el factor que tiene mayor impacto en el desarrollo del liderazgo?

De manera global se entiende que el principal origen de los líderes en las empresas de los encuestados es por medio de los ascensos pese a ser valores muy parejos; se vio la necesidad de realizar un análisis en función del género que reveló que en cambio las mujeres consideran que cuando se requiere de un nuevo líder se obtiene por medio de una nueva contratación.

Al preguntar a las personas sobre el factor que tiene mayor impacto en al liderazgo de las personas, lo resultados fueron los siguientes:

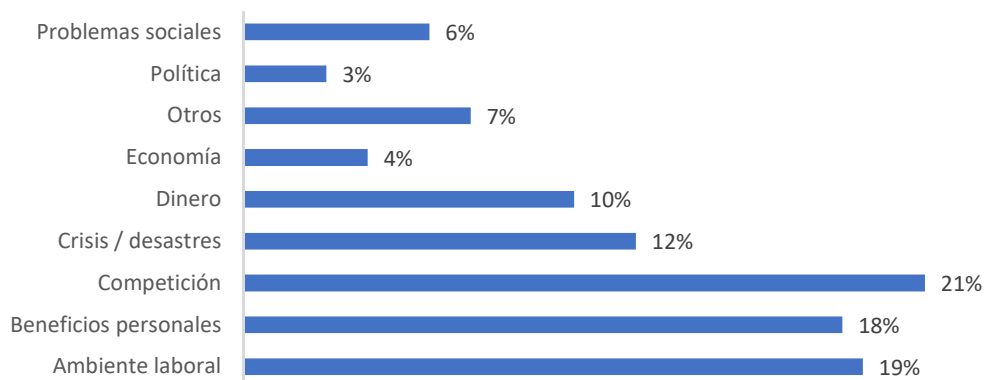
Gráfico 28: Factores de impacto en el desarrollo de líderes



25. ¿Cuál de los siguientes criterios, cree usted que tiene mayor impacto en el desarrollo de líderes?

Además, se averigua sobre el criterio que tiene mayor impacto en el desarrollo de líderes, donde se observa que los encuestados consideran que los criterios de mayor impacto son la competición, lo beneficios personales y el ambiente laboral.

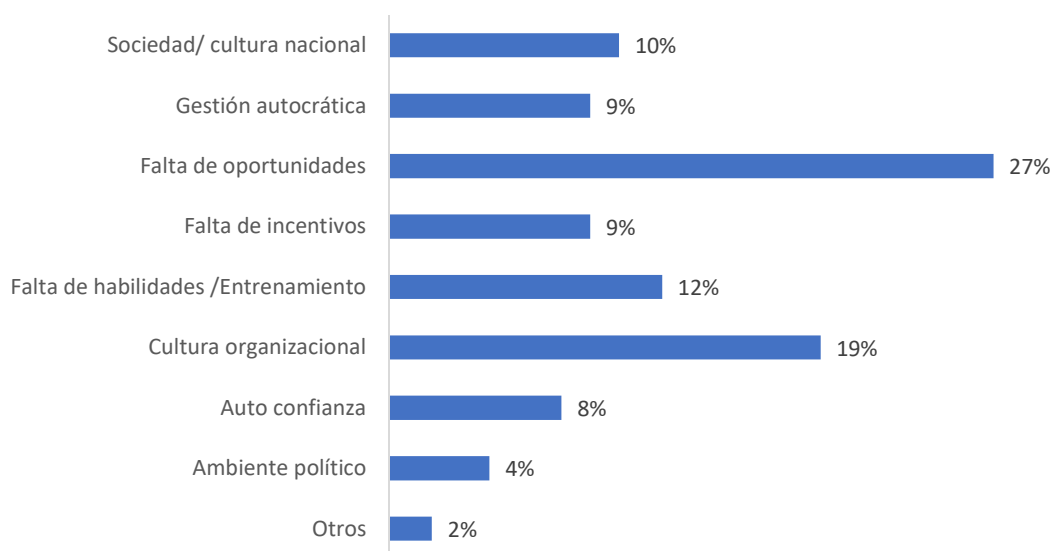
Gráfico 29: Criterios de mayor impacto en el desarrollo de líderes



26. ¿Cuál es la principal barrera en el desarrollo de líderes potenciales en una empresa?

Continuando con la investigación se pregunta sobre la principal barrera en el desarrollo de potenciales líderes en una empresa y los encuestados consideran lo siguiente:

Gráfico 30: Barreras en el desarrollo de potenciales líderes

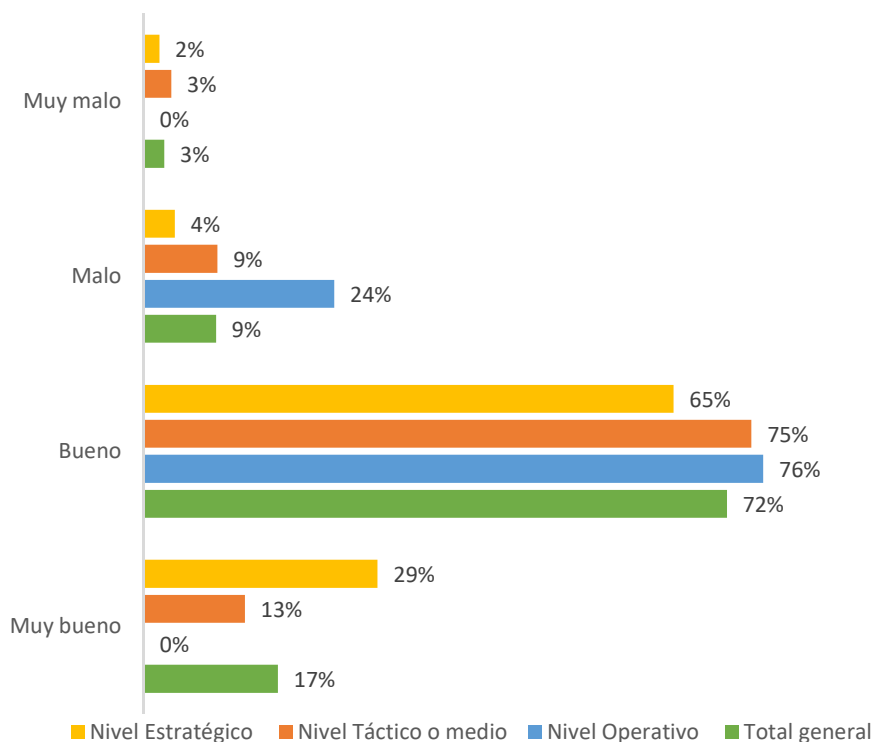


Sobresalen la falta de oportunidades y la cultura organizacional como las principales barreras.

27. *¿Cómo considera que es el ambiente laboral en su empresa?*

La siguiente pregunta se enfoca en conocer el ambiente laboral de las empresas donde trabajan los encuestados arrojando lo siguiente.

Gráfico 31: Percepción ambiente laboral en las empresas

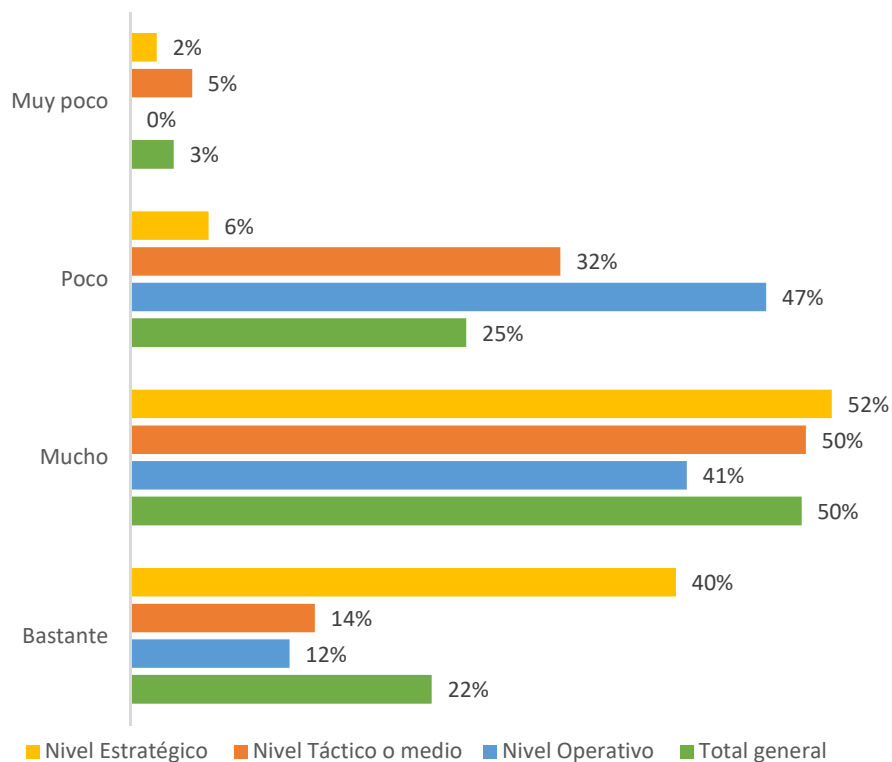


Se observa que, en su mayoría, los encuestados opinan que el ambiente laboral es bueno, pero es importante mencionar que la percepción de las personas de un nivel estratégico considera que en sus empresas existe un excelente ambiente laboral que dista considerablemente con la percepción del resto.

28. *¿Cuánto se identifica con su empresa?*

Con respecto a su identificación con la empresa el resultado fue que la mayoría se sienten identificados con empresa donde trabajan, pero nuevamente se presenta un patrón donde los mandos estratégicos tienen una percepción muy distante a la del resto.

Gráfico 32: Grado de identificación con la empresa



29. ¿Sus ideas son tomadas en cuenta?

Al preguntar sobre si las ideas de los encuestados son tomadas en cuenta la mayoría de las personas consideran que sí con un 85.99% . Aunque se denota una diferencia entre hombres y mujeres.

Gráfico 33: Recepción de ideas dentro de las empresas

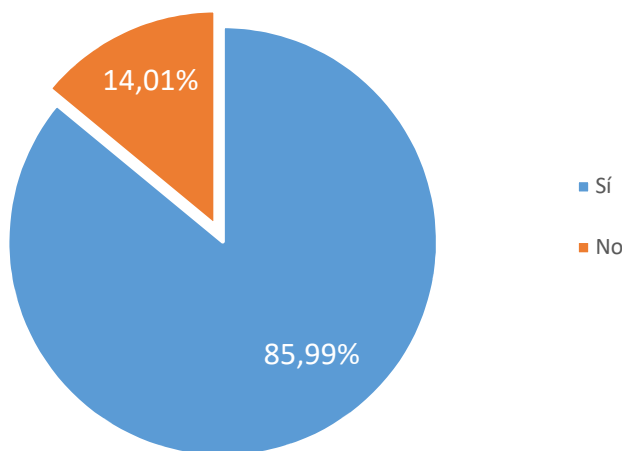
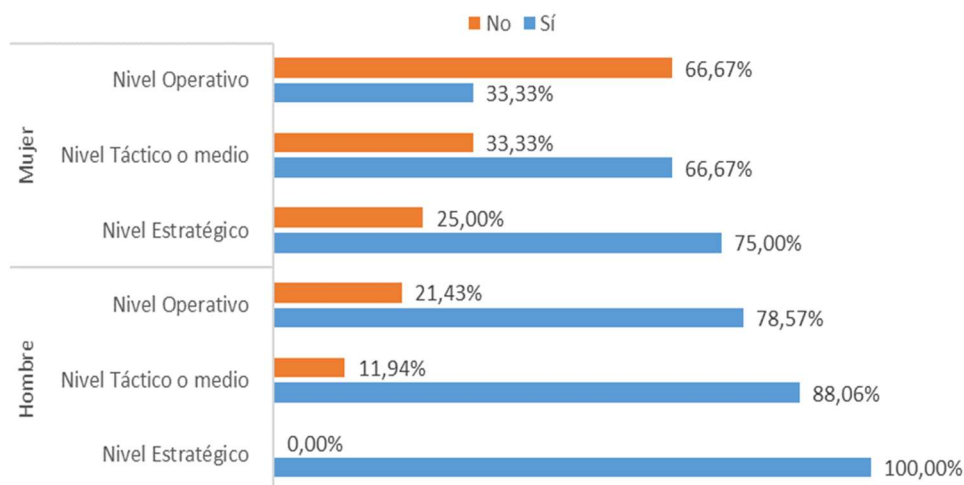


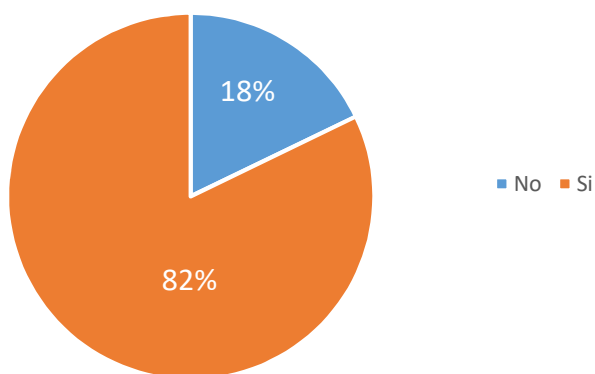
Gráfico 34: Recepción de ideas dentro de la empresa por género y nivel de mando



30. *¿Considera que su empresa está en condiciones de adaptarse a los cambios que puede tener el sector?*

Se pregunta también si consideran que su empresa está en condiciones de adaptarse a los cambios que puede tener el sector donde la mayoría de las personas pensaron que sí con un 82% frente a un 18%.

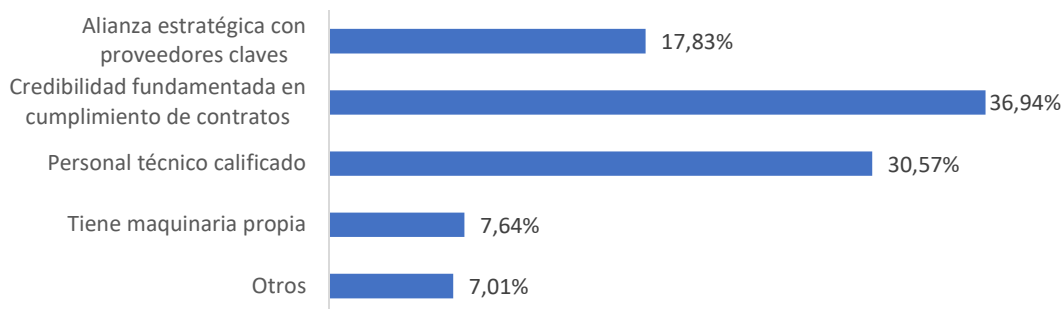
Gráfico 35: Opinión sobre adaptabilidad de las empresas



31. *¿Cuál es la principal fortaleza de su empresa?*

Para conocer aproximadamente el criterio de las personas encuestas con respecto a las fortalezas se realiza la pregunta sobre la identificación de la principal en su empresa arrojando los siguientes valores:

Gráfico 36: Principal fortaleza de las empresas

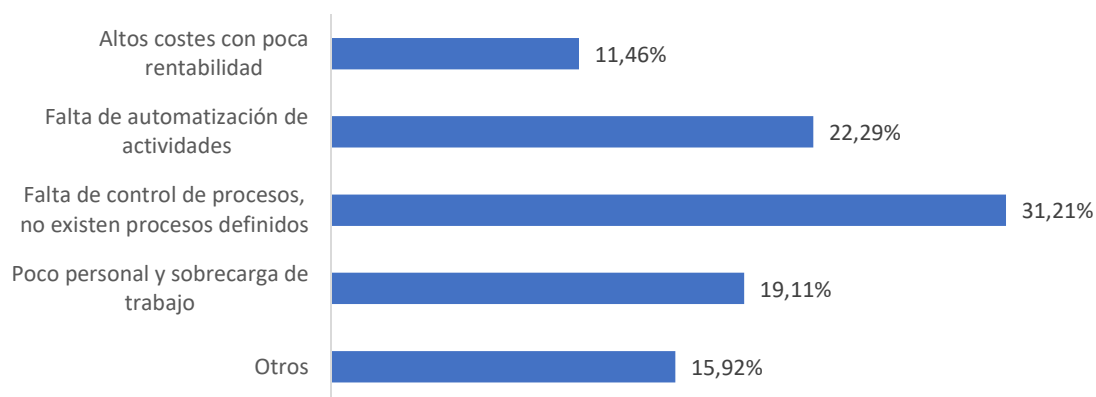


Se observa que los encuestados sostienen que la credibilidad de las empresas y el personal técnico son las principales fortalezas de las empresas constructoras donde trabajan.

32. ¿Cuál es la principal debilidad de su empresa?

De la misma manera se solicitó que identifique la principal debilidad de la empresa donde trabajan, de esta manera los resultados arrojaron que la falta de control de procesos y procesos no definidos, así como la falta de automatización de actividades representan una debilidad para las empresas.

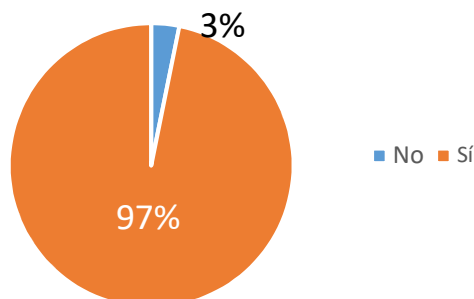
Gráfico 37: Principales debilidades de las empresas constructoras



33. ¿Cree que el liderazgo es importante en los procesos de implementación de modelos de gestión?

Finalmente se pregunta a las personas si consideran importante el liderazgo en la implementación de modelos de gestión, casi la mayoría respondió que sí.

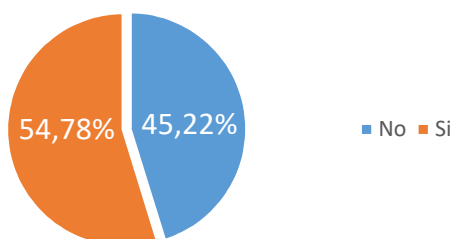
Gráfico 38: Importancia del liderazgo en los procesos de implementación de modelos de gestión



34. *¿Conoce usted la estrategia empresarial y la comprende claramente?*

Se les preguntó además si conocían la estrategia empresarial y si la comprenden claramente y el resultado fue casi similar, al ver que un 54.78 % considera que si mientras que un 45.22% piensa que no.

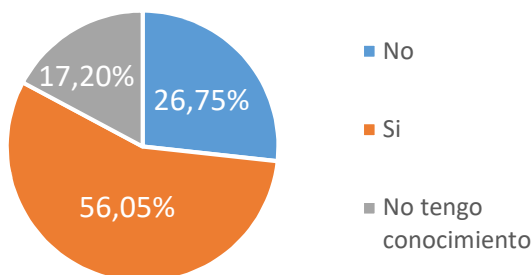
Gráfico 39: Estrategia empresarial y comprensión



35. *¿Su empresa emplea algún modelo de gestión (calidad, conocimiento, innovación, seguridad, medio ambiente, etc.)?*

Se les preguntó a las personas si en su empresa existía algún modelo de gestión y su respuesta en su mayoría fue afirmativa con un 56.05%, no con un 26.75% y no tenían conocimiento un 17.20%.

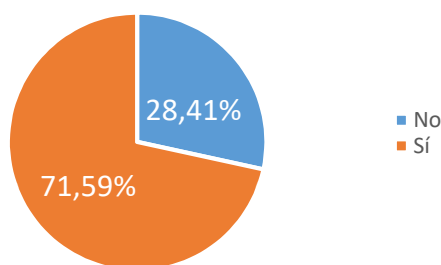
Gráfico 40: Existencia de modelos de gestión en empresas



36. *¿Tuvo usted conocimiento del proceso de implementación del modelo de gestión o cambio de lineamiento?*

A partir de las siguientes preguntas solo se receptaban respuestas con las personas que contengan modelos de gestión, una vez definido eso se pregunta sobre si tuvieron conocimiento del proceso de implementación o cambio de lineamiento y los resultados fueron favorables en un 71.59% con respecto al 28.41% que mencionaron que no tuvieron conocimiento.

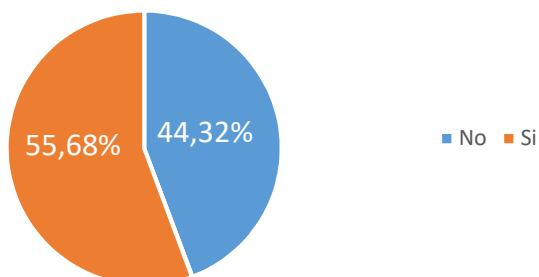
Gráfico 41: Conocimiento del proceso de implementación de modelos de gestión



37. *¿Considera que los modelos de gestión fueron bien implementados y funcionan adecuadamente?*

Y finalmente se les hace una pregunta para conocer su opinión con respecto al funcionamiento del modelo de gestión así se pregunta si estos modelos fueron bien implantados y si funcionan correctamente, arrojando un valor de 56.68% a favor mientras que el 44.32% cree que no.

Gráfico 42: Aprobación de implementación y funcionamiento de modelos de gestión





7. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LÍNEAS FUTURAS

7.1. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Se realizará una discusión en función de las variables y sus correspondientes relaciones entre resultados.

Para establecer los perfiles de las personas se señala que (pregunta 9), la mayoría, el 91% de las personas consideran que un líder lo puede ser en otras industrias, por tanto, será de mucha importancia definir las cualidades de un líder según la opinión de las personas, definir sus propios perfiles.

Dicho esto, al analizar la pregunta 12, se observa que las principales habilidades en global son la “resolución de problemas y capacidad de decisión”, las “habilidades de comunicación” y “comprender bien el negocio además de tener una visión estratégica de futuro”; si lo analizamos en función del género de los encuestados se encuentra que las mujeres consideran en mayor medida la habilidades de comunicación y al comparar los valores entre la comprensión del negocio con la actitud positiva se observa que son valores casi iguales, se puede esto se diferencia a la resolución de problemas donde existe una diferencia a favor de los hombres; en consecuencia el criterio de liderazgo entre ambos géneros es similar aunque se el liderazgo de los hombres tiende a ser más enfocado a los resultados mientras que las mujeres consideran al liderazgo a través de una perspectiva basada en mayor dirigida hacia las personas.

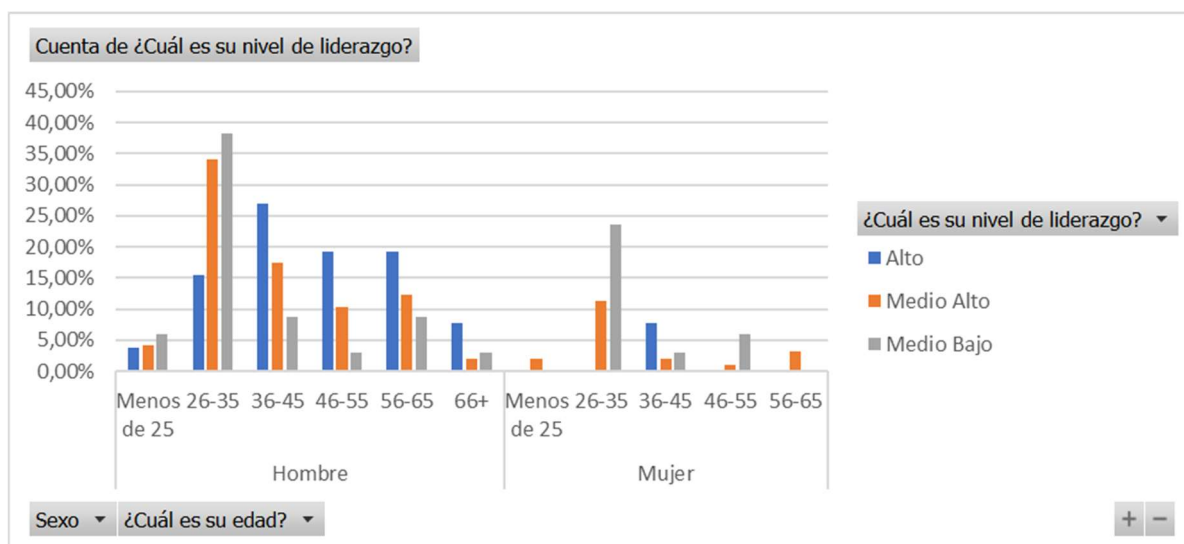
Para relacionar el liderazgo actual se identificaron las habilidades actuales de los encuestados (pregunta 13), sorpresivamente las mujeres consideran que tienen mayor capacidad a la hora de resolver los problemas y capacidad de decisión mientras que con las habilidades de comunicación si bien tienen un menor valor con respecto a la pregunta anterior, no existe diferencia entre hombres y mujeres, algo que se destaca es que las mujeres consideran que poseen más integridad personal que los hombres, mientras que con la madurez emocional los hombres se identifican en mayor cantidad que las mujeres. De esto se observa que las mujeres de igual consideran en mayor medida a las habilidades enfocadas en las personas y no solo en los resultados.



Como parte de la investigación se decidió preguntar a los encuestados sobre las habilidades que quisieran mejorar (pregunta 15) como se observa en la Tabla 36 y el Gráfico 19, la mayoría considera que deben mejorar sus habilidades de comunicación pese a considerarlo como una de sus cualidades, existe un claro aumento en el poder de motivación social y al nivel de energía y tolerancia al estrés, se observa además que existe una tendencia a querer mejorar su pasión y madurez emocional.

Al ver los resultados de las habilidades se considera de suma importancia realizar estudios a profundidad de los individuos porque las habilidades de los líderes efectivos según Yukl en la Tabla 8, son considerada pero no con la misma importancia que las da el autor en función a sus estudios.

Al preguntar a las personas sobre su nivel de liderazgo (pregunta 14) la mayoría considera que tiene un nivel medio alto y más personas creen que tienen un nivel medio bajo antes que un nivel alto, estas respuestas no dan una clara muestra de que se percibe tal vez de una forma diferente el liderazgo, el nivel de liderazgo se podría medir en mejor con los subordinados.



Al realizar un análisis del nivel de liderazgo con respecto al género y edad se observa que existe una tendencia a percibir que el liderazgo aumenta en función de la edad, esto se corrobora con al observar las respuestas de la pregunta 11 que en las edades comprendidas entre los 36 y 45 años existe más posibilidad de dar un brinco en el liderazgo.

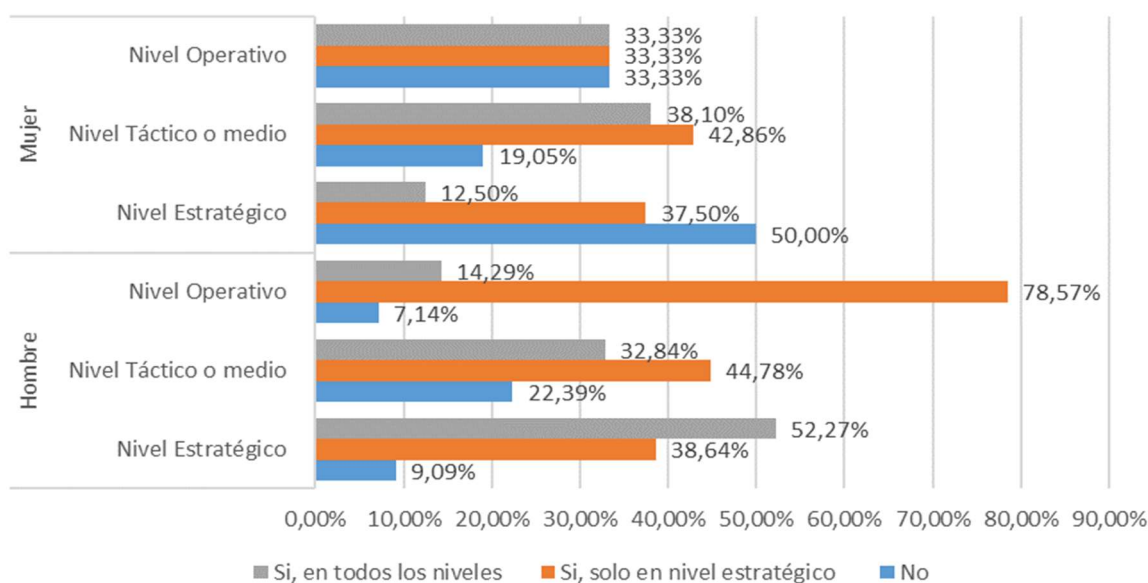


En términos del género (pregunta 10) la mayoría de los encuestados consideran tanto hombres como mujeres tienen las mismas oportunidades de llegar a ser líderes, aunque esto se vea contradictorio al palpar que la industria de la construcción en la mayoría se encuentran hombres.

Para conocer la opinión de los encuestados (pregunta 16) se consultó sobre las formas de mejorar su liderazgo y se obtuvo que la mayoría considera importante el entrenamiento, nuevas experiencias y educación pero si se analiza las respuestas de las mujeres se observa que ellas requieren de retos constantes enfocados principalmente en la rotación de puesto de trabajo, motivación que es recomendada por Blanchard en su liderazgo situacional; para conocer el perfil de los encuestados se solicitó la opinión con respecto a sus influencias y se ve un claro predominio del liderazgo generado en los hogares pero se ve una gran diferencia con respecto a las mujeres a elegir a otros líderes como activistas, políticos, religiosos, etc.. Esto demuestra que básicamente el liderazgo en su mayoría ha sido inspirado fuera de sus puestos de trabajo.

Liderazgo en la construcción

Se realiza un análisis de la presencia del liderazgo en la construcción (pregunta 18), al preguntar sobre el liderazgo en las empresas la mayoría señala que sólo en los niveles estratégicos, pero llama la atención que muchas mujeres consideran que no existe liderazgo en sus empresas.





Al analizar en proporciones a los niveles de mando y género, se evidencia que las mujeres en mando estratégico consideran que no existe liderazgo en sus empresas mientras que la mayoría de los hombres en niveles estratégicos consideran que existe liderazgo en toda la empresa, estos valores al compáralo con las opiniones de los niveles tácticos y operativos se observa que en ambos géneros tienen una visión distorsionada a la percepción de los otros niveles. Contrastando estos resultados, el 62% piensa que tiene un nivel medio alto de liderazgo y un 16% los considera alto mientras que el 45.22% considera que existe liderazgo mayormente en los niveles estratégicos, observa que puede existir mucho potencial dentro de las empresas al momento de generar líderes o que la percepción del liderazgo es errónea.

Desarrollo del liderazgo

En este contexto al preguntar sobre las formas de promover el liderazgo en las empresas (pregunta 19), la mayoría de personas creen que no se realizan seguido por un desarrollo personal o profesional, nuevamente se observa que la rotación de trabajo es un problema para la mujeres, al relacionarlo con las formas en las que deberían retenerse y/o recompensar a los líderes se observa nuevamente que para las mujeres a comparación de los hombres la rotación de trabajo es importante, los planes de desarrollo personal son la mejor forma de incentivar según los encuestados; se puntualiza que los beneficios financieros son también importantes para los encuestados pero mucho más valorado por los hombres.

128

Al relacionar la pregunta 22 y la 23 se observa que un 45.22% saben que no existe un plan de sucesión formal o estrategias de liderazgo y a esto lo corrobora que casi la mitad de los nuevos líderes en una empresa son contratados de fuera de sus propias filas, esto demuestra que puede no existir mucha confianza en su personal con respecto al liderazgo ya sea por falta de motivación o de desarrollo de habilidades de liderazgo.

El 38.22% de las personas consideran que la misma persona es la que tiene mayor impacto en su desarrollo de liderazgo (pregunta 24) seguido por el 21.66% correspondiente a otro líder, nuevamente se observa que la mujer considera a otros líderes como modelo a seguir. Además, el 21% considera a la competición como criterio para el desarrollo del liderazgo (pregunta 25), pero no muy distante se encuentra el ambiente laboral y los beneficios personales que se puedan percibir.





Barreras del liderazgo

El 27% de los encuestados (pregunta 26) consideran que la falta de oportunidades seguido por el 19% cree que la cultura organizacional son las principales barreras para el desarrollo del liderazgo, se hace hincapié en la falta de planes de desarrollo de líderes.

Con respecto al ambiente laboral (pregunta 27) el 72% considera que existe un buen ambiente laboral dentro de su empresa, pero al hacer un análisis más a fondo se observa que el nivel estratégico tiene una percepción diferente de sus subalternos.

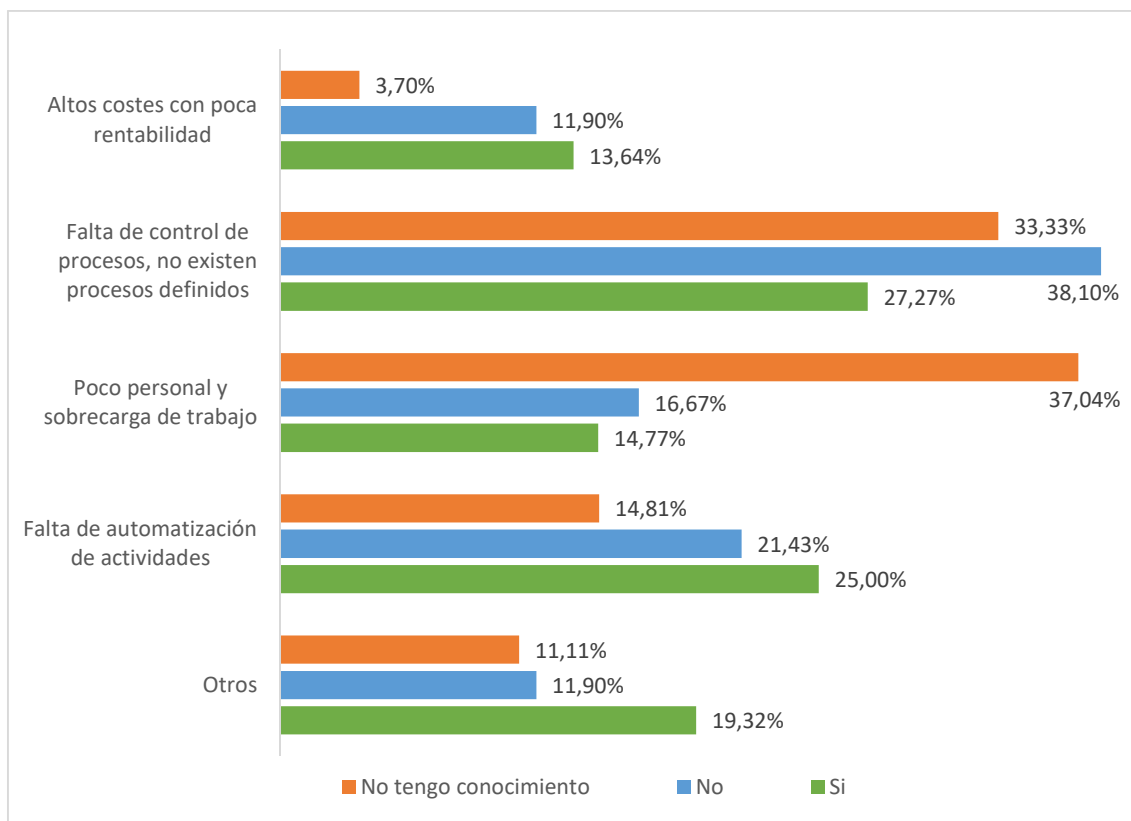
Como complemento el 50% de los encuestados dicen sentirse identificados con las empresas donde trabajan (pregunta 28) pero se observa que existe el mismo patrón que conforma baja el nivel de mando baja el nivel de identificación con la organización, esto supone un grave problema en el trabajo porque puede que las actividades y generación de soluciones no se presenten al no haber una necesidad de mejora por una falta de interés.

Con respecto a la atención prestada a las ideas el 85.99% consideran si se toman en cuenta, pero si se observa con relación a las mujeres ellas consideran en mayor medida que sus ideas no son tomadas en cuenta, sin importar al nivel de mando que tengan, eso puede ser una de las pautas causas de no sentir que existe liderazgo dentro de las empresas, a más de ser una barrera de género que enfrentan las mujeres.

Importancia del Liderazgo en la implementación de modelos

Si se hace un análisis se encuentra que las personas identifican como principales fortalezas de las empresas (pregunta 31), es la credibilidad de las empresas con el cumplimiento de contratos y al personal técnico calificado, mientras que las principales debilidades son la falta de control de procesos, no existencia de procesos definidos y la falta de automatización de actividades, con esto se puede inferir que lo modelos de gestión no están funcionando de la mejor forma o existió algún problema al momento de la implementación.

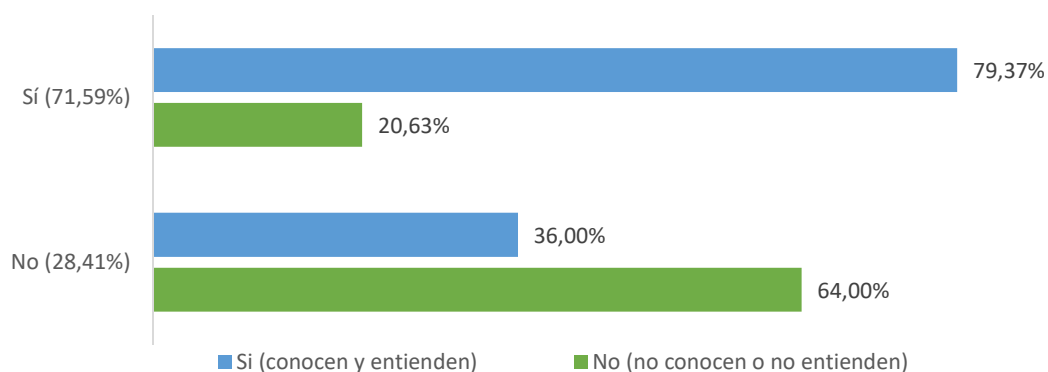




Casi la totalidad de las personas 97% perciben que el liderazgo es de mucha importancia en la implementación de modelos de gestión (pregunta 33), pero teniendo en cuenta que existe un total de 45.22% de personas que creen que existe liderazgo en todos los niveles deja una brecha de casi 55% que pueden tener la percepción de que falta liderazgo como para la implementación, que es de mucha importancia si nos ceñimos al modelo de cambio de Kotter o que es necesario incrementar las fuerzas impulsoras del modelo de Lewin.

Al preguntar sobre el conocimiento y entendimiento de la estrategia empresarial (pregunta 34) se observa que un poco más de la mitad 54.78% dan una respuesta afirmativa, lo que puede demostrar que no existió una buena difusión de las estrategias, es decir la gente no tiene objetivos ni direcciones claras; algo similar ocurre con la pregunta 35 que el 56.05% sabe que tiene modelos de gestión mientras que el 17.20% no tiene conocimiento y otro 26.75% que dice no tener, sería importante ratificar si es verdad que las empresas donde trabajan las personas que dicen no tener modelos en realidad no los tienen.

Para continuar con la implementación se observa que la mayoría de las personas 71.59% dicen haber tenido conocimiento de la implementación (pregunta 36), entonces al relacionarlo con la pregunta 34 con los resultados se las personas que si tienen modelos de gestión en sus empresas, se observa que del grupo que aseguraron haber conocido sobre la implementación el 79.37% entienden claramente la estrategia lo que significa que al momento de implementarlo si existió un buena comunicación pero falta constancia en el trabajo de mantenerlo al modelos porque de las personas que no tuvieron conocimiento el 64% dicen no conocer o entender la estrategia, esto puede deberse a que estas personas ingresaron a la empresa luego de la implementación, lo que conlleva a concluir que hay que reforzar el proceso de inclusión de nuevo personal; si bien se conoce que la mitad de los líderes son de origen externo a la empresa es muy necesario conocer si estos nuevos líderes conocen y entienden bien las estrategias empresariales.



Para finalizar el 55.7% de las personas consideran que los modelos de gestión fueron bien implementados y funcionan adecuadamente (pregunta 37), la empresas deben revisar los modelos de gestión porque casi la mitad de las personas no creen en ellas y esto puede acarrear que no se obtengan los resultados deseados, esto se ratifica al tener como la principal de las debilidades a la falta de control de procesos.

Áreas para el liderazgo

Considerando las áreas establecidas (pregunta 21) para la investigación, se obtiene que los encuestados consideran en un 30.77% que no existe un liderazgo adecuado en estas áreas, mientras el 24 % piensa que se incentiva el conocimiento que a largo plazo y con la implementación de modelo de gestión se pueden obtener mejores resultados, de la misma manera con la ética, incentivarla representa una mejora considerable con



respecto a la forma en que esta visto el sector de la construcción. Se observa que la seguridad y salud laboral tiene en menor grado de importancia para las empresas de la misma manera la responsabilidad por efectuar proyectos de forma sustentable, este es uno de los mayores desafíos de las empresas constructoras, alinearse a las nuevas tendencias de proyectos sustentables y teniendo conciencia en el medio ambiente.





7.2. CONCLUSIONES

- El sector de la construcción ecuatoriano debe adecuarse a las nuevas tendencias mundiales, cambiar el paradigma constructivo e implementar nuevas filosofías de gestión, para esto se debe crear una cultura de cambio que contribuya positivamente en el rendimiento de la empresa y los proyectos que efectúa, para esto es imperiosa la generación de nuevos estilos de liderazgo ya sea con los directivos actuales o con nuevos, pero la necesidad de que tomen las riendas del cambio es urgente.
- Esta investigación es el comienzo de un proyecto que ahondará más en las barreras de implementación, por el momento se ha realizado un diagnóstico, según los datos obtenidos de la investigación se denota que la falta de oportunidades, así como la falta de una comunicación efectiva son por lo pronto los temas a solucionar dentro de las empresas.
- Con respecto a las encuestas se observa que la mayoría de empresas no tienen un plan de sucesión formal lo que acarrea problemas en el cambio de líderes y tiene un tiempo estimado de x meses hasta que el equipo se adecúe lo que genera problemas de producción por consiguiente reducción de beneficios económicos hasta pérdidas.
- Se concluye que la educación y desarrollo de habilidades de liderazgo de los empleados debe ser uno de los objetivos dentro de las estrategias de las empresas, se identifican principalmente problemas en los procesos y falta de automatización pese a tener modelos de gestión esto lleva a pensar que la burocracia, falta de proactividad y el síndrome del empleado agotado (burnout) son parte de las organizaciones, esto es uno de los síntomas de casi sólo ocupar el estilo de liderazgo transaccional, se aconseja desarrollar el liderazgo transformacional antes, durante y después de la aplicación de modelos.
- El liderazgo no es solo una palabra que está de moda, forma parte predominante dentro de los resultados de las empresas, los directivos deberán entender que la inversión en la identificación de líderes generará resultados si son bien canalizados, así podrán canalizar las habilidades de las personas y ajustar el





comportamiento organizacional para obtener realmente el anhelado compromiso, entrega y desempeño en el trabajo por parte de sus empleados; se requiere un liderazgo más participativo, y tratar de implementarlo dentro de todos los niveles de esta manera se puede impulsar el desarrollo de creatividad e innovación, los operarios son los especialistas en lo que hacen y ellos pueden dar muchas soluciones o indicios de cómo mejorar procesos o metodologías.

- Se destaca que la presencia de la mujer dentro de la industria de la construcción es cada vez más importante en número pero tal vez no tanto en representación en niveles más estratégicos, con esta investigación se han identificado posibles patrones con respecto al rol de las mujeres que trabajan en la construcción, una de ellas es la falta de oportunidades, se observó que la mujeres abogan por la rotación de puestos lo que lleva a concluir que tienen actividades repetitivas y sin desafíos, otra muestra de esto es que no consideran que existe liderazgo adecuado al ver que desde la perspectiva de las mujeres la mayoría de contrataciones nuevos líderes se realiza de forma externa, se establece que la mujeres pueden tener un liderazgo un poco más sutil que el hombre pero que se puede ajustar mejor a determinadas situaciones donde el liderazgo transformacional es necesario, claro está que es muy necesario cambiar la forma de pensar de las personas y en especial en el ambiente de los proyectos de construcción.
- Se observa que conforme se baja el nivel de mando, existe más disconformidad y puede decirse que el liderazgo es menor también, es una muestra que el mensaje participado por los mandos estratégicos no llegan adecuadamente a toda la organización, se ratifica que las habilidades de comunicación, poder de motivación y la madurez emocional son elegidos por los encuestados como aspectos por mejorar.





7.3. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se ha visto limitada principalmente por:

- Falta de referencias específicas sobre el tema investigado.
- Al no realizarse la investigación en el lugar, el proceso de recolección de datos difícil, si bien la encuesta se difundió a nivel nacional, se obtuvieron más respuestas de la región de la Sierra

7.4. RECOMENDACIONES

Con los resultados de esta investigación se insta a las empresas constructoras a dar la importancia necesaria a los programas de desarrollo de líderes, una asignación de responsabilidades programada y planificada generará que la gente con potencial tenga una rica variedad de actividades y experiencias para su crecimiento profesional y personal que directamente beneficiarán a los resultados de las empresas.

Los planes de desarrollo de liderazgo deben apostar al fortalecimiento de las habilidades y la educación dentro de las empresas, identificar las habilidades más importantes (comunicación, resolución de problemas y capacidad de decisión) y proponer un sistema de retroalimentación de desempeño, porque una persona con las mejores cualidades y habilidades también necesita saber dónde está ubicado y hacia donde debe dirigirse, los integrantes de los equipos deben recibir el mensaje que su trabajo es importante y para esto es necesario una acción proactiva, de esto dependerá la formación de equipos de trabajo que con un buen liderazgo pueden llegar a ser de alto rendimiento.

Las empresas constructoras deben tener en cuenta que el mejor camino para desarrollar a sus profesionales es dándoles una dirección clara sin intentar cambiar a las personas, por el contrario, el éxito radica en la magnificación de sus habilidades y distribuyéndoles sus funciones identificando sus fortalezas y enseñándoles a superar sus debilidades.

Como se ha mencionado en este trabajo el paradigma profesional ha cambiado, las personas necesitan sentirse realizadas y los líderes deben hacer llegar su mensaje de una forma inspiradora, si bien la automotivación es fundamental para desarrollar líderes el mensaje que reciban de su empresa debe ir acorde a las acciones de la misma, solo de esta forma se establecerá un desarrollo, que acompañado de comunicación y reconocimiento cerrará el círculo del éxito.





7.5. PROPUESTAS DE LÍNEAS FUTURAS

1. Investigación de efectividad de líderes, identificación de rasgos y hábitos en la construcción ecuatoriana, propuestas de mejora.
2. Evaluación y comparación de modelos de gestión en la construcción desde la perspectiva del liderazgo, fases de implementación y funcionamiento.
3. Propuesta de modelos de liderazgo para empresas constructoras; identificación, desarrollo y sucesión de líderes.
4. Investigación sobre el impacto del estilo del liderazgo en el rendimiento de equipos de trabajo.
5. Implicación del liderazgo en la cultura organizacional de las constructoras, diagnóstico y estrategias de cambio.
6. Identificación del impacto económico y social de una mala implementación de modelos de gestión.
7. Redes sociales: Identificación de líderes en empresas constructoras, generación de equipos para generar cambios. Estudio de caso.

“Mi principal trabajo era desarrollar talento. Yo era un jardinero que proporcionaba agua y otros nutrientes para las 750 personas de más nivel en mi organización. Por supuesto tuve que arrancar algunas hierbas.” Jack Welch





7.1. REFERENCIAS

- (Elo, A. L., Ervasti, J., & al), e. (2014). Effect of a leadership intervention on subordinate well-being. *Journal of Management Development*, 182-195.
- Ayats, C. (2015). *LEAN: Diseño y Construcción*. Madrid: Editorial Círculo Rojo.
- Banco Mundial . (29 de 11 de 2016). *Grupo Banco Mundial*. Obtenido de www.bancomundial.org
- Boquera Pérez, P. (2015). *Gestión de empresas de la construcción, una pincelada*. Valencia: Universitat Politècnica de València.
- Brache, A. P., & Bodley-Scott, S. (2006). *Implementación*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Brewer, G., & Gajendran, T. (2009). Emerging ICT trends in construction project teams: A Delphi survey. *Electronic Journal of Information Technology in Construction*, 14(March), 81–97. Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-70349784658&partnerID=40&md5=9b80e2a3dc1a4a9c9cd60a99c2fcc0b6>
- Buckingham, M., & Coffman, C. (2000). *Primero rompa todas las reglas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Burati Jr., J. L., Matthews, M. F., & Kalidindi, S. N. (1992). Quality management organizations and techniques. *Journal of Construction Engineering and Management*, 118(1), 112–128. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(1992\)118:1\(112\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(1992)118:1(112))
- Charan, R., & Colvin, G. (1999). *Why CEOs fail*. Fortune, NY: Time Incorporated.
- Chartered Institute of Building. (2008). *Leadership in the construction industry*. Bracknell: CIOB.
- de Miguel Fernandez, E. (2005). *Introducción a la gestión "management"*. Valencia: Editorial de la UPV.
- DeChile.NET. (18 de 10 de 2016). www.dechile.net. Obtenido de <http://etimologias.dechile.net/?li.der>
- Drath, W. H., & Palus, C. J. (1994). *Making common sense: Leadership as meaning-making in a comuniti of practice*. Greensboro, NC: Center for creative Leadership.
- Elo, A.-L.-L., Ervasti, J., Kuosma, E., & Mattila-Holappa, P. (2014). Effect of a leadership intervention on subordinate well-being. *Journal of Management Development*, 33(3), 182–195. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2012-0146>
- Fairhurst, G. T., & Connaughton, S. L. (2014). Leadership: A communicative perspective.





Leadership, 10(1), 7–35. <https://doi.org/10.1177/1742715013509396>

Fernández, G. (2002). *Talento Directivo: Como medirlo y desarrollarlo*. Madrid: Pearsons Educación.

Gartzia, L., & van Knippenberg, D. (2016). Too Masculine, Too Bad: Effects of Communion on Leaders' Promotion of Cooperation. *Group & Organization Management*, 41(4), 458–490. <https://doi.org/10.1177/1059601115583580>

Giritli, H., Öney-Yazici, E., Topçu-Oraz, G., Acar, E., Öney-Yazici, E., Topçu-Oraz, G., & Acar, E. (2013). The interplay between leadership and organizational culture in the Turkish construction sector. *International Journal of Project Management*, 31(2), 228–238. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.06.010>

Goleman, D. (Marzo-Abril de 2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*, 76-91.

Hemphill, J. K., & A. C. (1957). Leader Behavior: Its description and measurement. (O. S. University, Ed.) *Columbus: Bureau of Business Reserach*, pp. 6-38.

Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill/Interamericana Editores: México.

Hersey, P., & Blanchard, K. (1998). *Administración del comportamiento organizacional: Liderazgo situacional*. (J. Dávila, Trad.) México: Pearson: Prentice Hall.

Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (1998). *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. Mexico: Prentice Hall.

138

Holt, R., & Rowe, D. (2000). Total quality, public management and critical leadership in civil construction projects. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 17(4), 541–553. <https://doi.org/10.1108/02656710010298571>

House, R. J.-Q. (1999). *Advances in Global Leadership*. JAI Press, pp. 131-233.

INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (29 de 11 de 2016). [www.ecuadorencifras.com](http://produccion.ecuadorencifras.com). Obtenido de http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/QvAJAZZfc/opendoc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true

Jacobs, T. O., & Jaques, E. (1990). Measures of leadership. *Leadership Library of America*, pp. 281-295.

Javernick-Will, A. (2012). Motivating knowledge sharing in engineering and construction organizations: Power of social motivations. *Journal of Management in Engineering*, 28(2), 193–202. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000076](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000076)

Katz, D., & R. K. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Nueva York: John Wiley.

Kotter, J. P. (1990). *A Force for change: How to leadership differs from management*. New York: Free Press.





- Kotter, J. P. (1997). *El líder del cambio*. (P. Cortés, Trad.) México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Lewin, K. (2008). *Resolving social conflicts & Field theory in social science* (7 ed.). Washington: American Psychological Association.
- Liao, S. S. C. (2007). Top ten qualities of project manager Heroes: An interview with David B. Perini. *Leadership and Management in Engineering*, 7(2), 50–60. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)1532-6748\(2007\)7:2\(50\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)1532-6748(2007)7:2(50))
- Limsila, K., & Ogunlana, S. O. (2008). Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 15(2), 164–184. <https://doi.org/10.1108/09699980810852682>
- Lindebaum, D., & Fielden, S. (2011). “it”’s good to be angry’: Enacting anger in construction project management to achieve perceived leader effectiveness. *Human Relations*, 64(3), 437–458. <https://doi.org/10.1177/0018726710381149>
- LOSNSCP. (2015). Quito, Pichincha, Ecuador: Asamblea Constituyente.
- Lupano, M. L., & Castro, A. (2006). Estudios sobre liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate. Psicología. Cultura y Sociedad*, 6, 107-122.
- Maps of world. (29 de 11 de 2016). *MapsXL*. Obtenido de <http://www.mapsofworld.com/>
- Maquiavelo, N. (2016). *El Príncipe*. Barcelona: Austral.
- Mejía, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica Año XIII, Nº34*.
- Mochón, F. (2006). *Al arte de dirigir una empresa*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España .
- Muller, R., Turner, R., M??ller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 437–448. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.003>
- Ozorhon, B., Abbott, C., & Aouad, G. (2014). Integration and leadership as enablers of innovation in construction: Case study. *Journal of Management in Engineering*, 30(2), 256–263. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000204](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000204)
- Pheng, L. S., Low Sui Pheng, & Pheng, L. S. (1995). Lao Tzu’s Tao Te Ching and its relevance to project leadership in construction. *International Journal of Project Management*, 13(5), 295–302. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(95\)00021-H](https://doi.org/10.1016/0263-7863(95)00021-H)
- Rauch, F., & Behling, O. (1984). Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership. *Pergamon Press*, pp. 45-62.
- Real Academia Española. (05 de 10 de 2016). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=NGziyCV>





- Redondo, H. (2005). Como integrar la responsabilidad social en la cultura empresarial. *Revista Asturiana de Economía*, 31-41.
- Richards, D., & Engles, S. (1986). Transforming leadership. *Miles River Press*, pp. 199-214.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sinek, S. (2009). *Start with why*. New York: Penguin Group.
- Skipper, C. O. . O., & Bell, L. C. . C. (2008). Leadership development and succession planning. *Leadership and Management in Engineering*, 8(2), 77–84. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)1532-6748\(2008\)8:2\(77\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)1532-6748(2008)8:2(77))
- Skipper, C. O., & Bell, L. C. (2006). Assessment with 360 degrees evaluations of leadership behavior in construction project managers. *Journal of Management in Engineering*, 22(2), 75–80. [https://doi.org/10.1061/\(asce\)0742-597x92006\)22:2\(75\)](https://doi.org/10.1061/(asce)0742-597x92006)22:2(75))
- Smith, P., & Peterson, M. (1990). *Liderazgo, organizaciones y cultura*. (Y. Garcia, Trad.) Madrid, España: Pirámide.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: a survey of literature*. Nueva York, Estados Unidos de América: Free Press.
- Sui, L., & Ben, P. (2009). East meets West : leadership project management.
- Sunindijo, R. Y., Hadikusumo, B. H. W., & Ogunlana, S. (2007). Emotional intelligence and leadership styles in construction project management. *Journal of Management in Engineering*, 23(4), 166–170. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0742-597X\(2007\)23:4\(166\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(2007)23:4(166))
- Tichy, N., & Devanna, M. (1990). *The transformational leader*. New York, United States of America: John Wiley & Sons.
- Vroom, V. H. (1976). *Handbook of Industrial/Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2004). *Comportamiento Organizativo* (4 ed.). (R. M. L., Trad.) Madrid: Editorial: International Thompson Editores.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Economic and Social Organization*. (A. M. Parsons, Trad.) Nueva York, Estados Unidos: Free Press.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8 ed.). New Jersey, Unites Estates of America: Pearsons.





ANEXO I INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Varias definiciones de liderazgo	37
Tabla 2: Competencias de trabajo.....	44
Tabla 3:Correspondencia de los cinco grandes rasgos de personalidad con los rasgos específicos del líder	44
Tabla 4: Tabla de decisión del modelo Vroom-Yetton	49
Tabla 5:Respuestas modelo de liderazgo Vroom-Yetton.....	50
Tabla 6:Términos descriptores del modelo de liderazgo situacional.....	53
Tabla 7: Directrices para el liderazgo transformacional.....	54
Tabla 8:Rasgos específicos de un líder efectivo	55
Tabla 9: Delimitación de búsqueda	57
Tabla 10: Palabras clave para la búsqueda.....	58
Tabla 11:Estimación de valores	59
Tabla 12:Resultados búsqueda.....	60
Tabla 13:Resultados con depuración de área	60
Tabla 14:Resultados de búsqueda sin duplicados.....	62
Tabla 15: Clasificación por nivel de relación	63
Tabla 16: Clasificación por nivel de relevancia.....	64
Tabla 17: Enfoque de los resultados obtenidos	65
Tabla 18: Distribución de artículos según enfoque	65
Tabla 19:Evolución de la investigación.....	67
Tabla 20: Evolución de investigación según enfoque.....	70
Tabla 21: Distribución de publicaciones por enfoque, países y continentes.....	72
Tabla 22: Revistas con mayor número de publicaciones	74
Tabla 23:Autores con mayor número de publicaciones.....	75
Tabla 24: Métodos de investigación utilizados.	76
Tabla 25: Liderazgo transformacional vs liderazgo transaccional.....	79
Tabla 26: Factores de liderazgo	79
Tabla 27: Principales diferencias de liderazgo entre culturas.....	80
Tabla 28: Habilidades de un líder en la construcción.....	81
Tabla 29:Habilidades a desarrollar para un líder de equipo en la implementación de TQM	86
Tabla 30: Cualidades de jefes de obra.....	88
Tabla 31: Resultado demográfico según género	100
Tabla 32: Respuestas niveles de mando.....	103
Tabla 33: Habilidades a mejorar según los encuestados	110
Tabla 34: Formas elegidas por los encuestados para mejorar su liderazgo	112
Tabla 35: Principal influencia en el liderazgo según encuestados	113



ANEXO II INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Proporción de resultados según género.....	100
Gráfico 2: Edad de los encuestados.....	101
Gráfico 3: Años de experiencia profesional de los encuestados.....	101
Gráfico 4: Distribución de respuestas y lugar de trabajo	102
Gráfico 5: Niveles de mando de los encuestados	103
Gráfico 6: Distribución de niveles de mando con relación al género	103
Gráfico 7: Tamaño de las empresas	104
Gráfico 8: Distribución de niveles de mando en las empresas constructoras	104
Gráfico 9: Distribución de encuestados en función el sector de la empresa.....	105
Gráfico 10: Área donde se desenvuelven los encuestados dentro de la empresa	105
Gráfico 11: Consideración del liderazgo en diferentes industrias	105
Gráfico 12: Opinión sobre probabilidad de liderazgo según género	106
Gráfico 13: Distribución de opinión sobre probabilidad del liderazgo según género .	106
Gráfico 14: Desarrollo del liderazgo según edad	107
Gráfico 15: Distribución de edades posibles para el liderazgo según edad de encuestados	107
Gráfico 16: Habilidades necesarias para ser líder según encuestados	108
Gráfico 17: Habilidades de liderazgo propias de los encuestados.....	109
Gráfico 18: Percepción del propio nivel de liderazgo de los encuestados.....	110
Gráfico 19: Habilidades a mejorar según los encuestados	111
Gráfico 20: Formas elegidas para mejorar el liderazgo.....	112
Gráfico 21: Principales influencias en el liderazgo de los encuestados	113
Gráfico 22: Presencia del liderazgo en las empresas	114
Gráfico 23: Formas de promover el liderazgo en las empresas de los encuestados ...	114
Gráfico 24: Formas de retener y/o recompensar a los líderes.....	115
Gráfico 25: Áreas donde se da un liderazgo adecuado.....	116
Gráfico 26: Existencia de plan de sucesión formal y/o estrategias de liderazgo	116
Gráfico 27: Procedencia de los nuevos líderes.....	117
Gráfico 28: Factores de impacto en el desarrollo de líderes.....	117
Gráfico 29: Criterios de mayor impacto en el desarrollo de líderes	118
Gráfico 30: Barreras en el desarrollo de potenciales líderes	118
Gráfico 31: Percepción ambiente laboral en las empresas.....	119
Gráfico 32: Grado de identificación con la empresa	120
Gráfico 33: Recepción de ideas dentro de las empresas	120
Gráfico 34: Recepción de ideas dentro de la empresa por género y nivel de mando .	121
Gráfico 35: Opinión sobre adaptabilidad de las empresas	121
Gráfico 36: Principal fortaleza de las empresas	121
Gráfico 37: Principales debilidades de las empresas constructoras	122
Gráfico 38: Importancia del liderazgo en los procesos de implementación de modelos de gestión	122
Gráfico 39: Estrategia empresarial y comprensión	123
Gráfico 40: Existencia de modelos de gestión en empresas	123



Gráfico 41: Conocimiento del proceso de implementación de modelos de gestión... 124
Gráfico 42:Aprobación de implementación y funcionamiento de modelos de gestión
..... 124

ANEXO III INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Tasas de variación del PIB..... 19
Figura 2: Permisos de Construcción en el país 20
Figura 3:Permisos de construcción según propósito 21
Figura 4: Permisos de construcción según propósito 21
Figura 5:Permisos de construcción según tipo de obra. 22
Figura 6: Materiales usados en la estructura de edificaciones con referencia a los permisos 22
Figura 7: Comportamiento organizativo 25
Figura 8: Niveles de mando 25
Figura 9: Importancia de las funciones 26
Figura 10: Aptitudes requeridas por mando 26
Figura 11: Beneficios principales de los modelos de gestión..... 27
Figura 12: Condicionantes del cambio 29
Figura 13: Etapas de implementación, Modelo de Lewin 31
Figura 14: Ocho errores comunes al implementar y sus consecuencias 32
Figura 15: Etapas para generar un implementación o cambio 33
Figura 16: Relación entre modelos de implementación 34
Figura 17: Bases del Liderazgo según Weber 36
Figura 18: importancia de cambio..... 38
Figura 19 Roles y el equilibrio de la organización 42
Figura 20: Efectividad del líder frente a la puntuación LPC 48
Figura 21:Árbol de decisión modelo de liderazgo de Vroom-Yetton..... 50
Figura 22: Modelo de liderazgo situacional 52
Figura 23:Criterios de búsqueda 58
Figura 24: Resumen de avance de búsqueda..... 64
Figura 25: Distribución de las investigaciones según enfoque 66
Figura 26: Ruedo de distribución..... 66
Figura 27: Evolución de publicaciones por año 68
Figura 28: Evolución de publicaciones acumulado..... 69
Figura 29: Evolución por décadas..... 69
Figura 30: Evolución de la investigación según enfoque 71
Figura 31:Países con mayor número de publicaciones 1. 73
Figura 32: Países con mayor número de publicaciones 2. 73
Figura 33: Publicaciones por continente 73
Figura 34: Proceso de metodología..... 93
Figura 35: Resultado de la base de datos con las respuestas 98





ANEXO IV INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Mapa de Ecuador.....	18
Ilustración 2: Modelo transaccional de liderazgo	47
Ilustración 3: Modelo de liderazgo transaccional articulado	52
Ilustración 4: Factores internos y externos que fomentan la ira y consecuente efectividad del líder.....	89
Ilustración 5: Imagen para difusión de encuesta	97

