

LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN EMPRESAS CONSTRUCTORAS  
PARA AFIANZAR SU CRECIMIENTO SOSTENIBLE

LUIS EDUARDO MEJÍA JARAMILLO  
JAVIER ANTONIO NIÑO MELGAREJO

PROYECTO INTEGRAL DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS

DIRECTORES  
MANUEL RICARDO GONZÁLEZ VÁSQUEZ  
ARQUITECTO  
JUAN SEBASTIÁN NEIRA SARMIENTO  
ARQUITECTO

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE ARQUITECTURA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS  
BOGOTÁ D.C  
2023

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

Nombre del director

Firma del director

---

Nombre

Firma del Presidente Jurado

---

Nombre

Firma del Jurado

---

Nombre

Firma del Jurado

Bogotá D.C, agosto de 2023

## **DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD**

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada Garcia-Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretario General

Dr. José Luis Macías Rodríguez

Decano Facultad de Arquitectura

Dra. María Margarita Romero Archbold

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
RESUMEN	10
1. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN CIUDADES COMPETITIVAS	11
1.1 Situación problema	11
1.2 Formulación del problema	14
1.3 Delimitación	14
1.4 Alcance	14
2. JUSTIFICACIÓN	16
3. ANTECEDENTES (ESTADO DEL ARTE)	18
3.1 Antecedentes del liderazgo	18
3.1.1 <i>Liderazgo</i>	20
3.2 Enfoques de liderazgo	21
3.2.1 <i>Enfoque de contingencia</i>	21
3.2.2 <i>Enfoque de los rasgos</i>	22
3.2.3 <i>Enfoque del comportamiento</i>	22
3.2.4 <i>Enfoque emergente</i>	22
3.3 Definición de líder en la organización	25
3.3.1 <i>Características del líder</i>	25
3.3.2 <i>Relación liderazgo- líder</i>	27
4. OBJETIVOS	29
4.1 Objetivo general	29
4.2 Objetivos Específicos	29
5. MARCO TEÓRICO	30
5.1 Crecimiento sostenible	30

5.2	Ventaja competitiva	30
5.3	Comportamiento organizacional (CO)	31
5.4	Empresas de construcción	31
5.5	Actividad empresarial	32
5.6	Comercialización	32
5.7	Competitividad	32
5.8	Entorno empresarial	32
5.9	Misión	33
5.10	Visión	33
5.11	Nichos de mercado	33
5.12	Orientación al mercado	33
5.13	Productividad	33
5.14	Valor de cambio	33
6.	METODOLOGÍA	34
6.1	Definición, características, modelos, de liderazgo a partir de la revisión yanálisis bibliográfico. Objetivo I	35
6.1.1	<i>Fase I contexto y acercamiento al tema</i>	36
6.1.2	<i>Fase II búsqueda bibliométrica</i>	36
6.1.3	<i>Resultados objetivo I Revisión bibliográfica</i>	48
6.2	Interpretar los estilos de liderazgo implementados en las organizacionesdedicadas a la construcción. Objetivo II	56
6.2.1	<i>Fase I</i>	56
6.2.2	<i>Fase II</i>	59
6.2.3	<i>Fase III</i>	59
6.2.4	<i>Resultados Objetivo II. Percepción de la influencia y estilos de liderazgo</i>	72

6.3 Cuadro comparativo de liderazgo, el rol del líder en las empresas constructoras y su influencia en la mejora de las ventajas competitivas. Objetivo III	79
7. CONCLUSIONES	80
BIBLIOGRAFÍA	82
ANEXOS	91

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 <i>IEAC-julio-noviembre 2022</i>	12
Figura 2 <i>Vocablos de liderazgo</i>	20
Figura 3 <i>Principales elementos de los enfoques del liderazgo</i>	24
Figura 4 <i>Características del líder</i>	26
Figura 5 <i>Comportamiento organizacional</i>	31
Figura 6 <i>Esquema metodológico</i>	34
Figura 7 <i>Diseño metodológico objetivo I</i>	36
Figura 8 <i>Delimitación de la búsqueda. Objetivo I</i>	37
Figura 9 <i>Conceptualización liderazgo-Administración</i>	40
Figura 10 <i>Clasificación de enfoques</i>	49
Figura 11 <i>Estilo Autoritario</i>	52
Figura 12 <i>Estilo Democrático</i>	53
Figura 13 <i>Diseño metodológico objetivo II</i>	56
Figura 14 <i>Encuesta implementada</i>	59
Figura 15 <i>Hoja de cálculo respuestas encuesta</i>	60
Figura 16 <i>Nivel educativo</i>	61
Figura 17 <i>Caracterización, pregunta 2</i>	61
Figura 18 <i>Pregunta 3 Rol en la organización</i>	62
Figura 19 <i>Pregunta 4. Nivel Jerárquico</i>	62
Figura 20 <i>Pregunta 5. Definición liderazgo</i>	63
Figura 21 <i>Importancia del liderazgo</i>	63
Figura 22 <i>Comunicación</i>	64
Figura 23 <i>Capacitación</i>	65
Figura 24 <i>Liderazgo-Administración</i>	66
Figura 25 <i>Trabajo en equipo</i>	67
Figura 26 <i>Feedback</i>	68
Figura 27 <i>Clima Laboral</i>	69
Figura 28 <i>Estilo de liderazgo</i>	69
Figura 29 <i>Estilo de liderazgo</i>	70

Figura 30 <i>Características del líder</i>	70
Figura 31 <i>Feedback positivo</i>	71
Figura 32 <i>Objetivos</i>	71
Figura 33 <i>Liderazgo empresarial</i>	72
Figura 34 <i>Atributos del líder</i>	72
Figura 35 <i>Identificación de los resultados de las variables</i>	73
Figura 36 <i>Fases de implementación Liderazgo organizacional</i>	75
Figura 37 <i>Principales estilos de liderazgo</i>	77
Figura 38 <i>Comparación liderazgo, rol y ventajas</i>	79

## RESUMEN

El presente trabajo, tiene como finalidad analizar la importancia que tiene el liderazgo en las empresas constructoras de carácter mediano PYMES, orientado a afianzar la sostenibilidad, lo cual favorece la productividad y competitividad de estas. Para lo anterior, lo investigado se acercó principalmente a establecer los modelos, estilos, características del liderazgo organizacional, con el fin de determinar la importancia que tienen en el sector de la construcción; para que de esta forma los procesos que se lleven a cabo dentro de la empresa sean más eficientes. Para este estudio, se realizó una revisión bibliográfica, elaboración e implementación de encuestas con la finalidad de realizar la interpretación del liderazgo y estilos, a través de la percepción de colaboradores que trabajan en este sector, asimismo, se efectuó un cuadro comparativo que permitió analizar el liderazgo, el rol y la influencia en la organización, todo esto orientado a generar un documento guía sobre la importancia del liderazgo, con el fin de que sirva de apoyo con el objetivo de fortalecer la sostenibilidad y por ende la competitividad de estas empresas en el territorio. Finalmente, los investigadores llegaron a la conclusión que no hay un estilo de liderazgo definido, aun así, debe haber un líder que guie todos los procesos; en consecuencia, el liderazgo y el rol del líder es un indicador de trabajo en equipo, confianza, crear una visión y efectuar cambios que permita la participación del personal a causa de alcanzar el éxito de las obras en las empresas constructoras.

**Palabras claves:** crecimiento, sostenibilidad, liderazgo, estilos, constructora, Colombia

## **1. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN CIUDADES COMPETITIVAS**

El enfoque dado al tema en referencia a la línea de investigación ciudades competitivas, se orienta en efectuar un análisis caracterizado en la importancia del liderazgo en empresas constructoras para afianzar el crecimiento sostenible orientado a la competitividad y fortalecimiento en estas empresas en la medida que se ha tratado de relacionar la noción empresarial de competitividad basada en el libre mercado, con los asuntos propios del desarrollo territorial urbano (León, 2016).

En esta investigación, se buscó realizar una recopilación de la información en lo que respecta a la gestión empresarial en el sector de la construcción, analizando como un liderazgo efectivo se concibe como el apalancamiento para este tipo de organizaciones, permitiendo se adapten a los cambios de la economía nacional y mundial, bajo los estándares de calidad teniendo en cuenta los desafíos que la industria ha venido presentando por asuntos como el COVID 19, fluctuaciones del dólar, políticas nacionales, que afecta la economía nacional y otros aspectos que son significativos para el desarrollo y sustentabilidad de las organizaciones, lo cual se ve reflejado en los territorios con relación a las fuentes laborales que inciden en la calidad de vida de los trabajadores y de quienes dependen de la organización directa o indirectamente, asimismo, en el desarrollo urbano desde una perspectiva territorial y no solo empresarial (Barón y Montaña, 2021).

Para concluir, realizar un análisis documental que aplique a las empresas constructoras propende aportar una reflexión conducente a la práctica del ejercicio profesional en la especialización gerencia de empresas, en razón de la manera en que estas organizaciones deben fortalecer sus recursos, no solo en productividad, además, eventualmente atendiendo variables externas, sino que se pone de plano la necesidad de desarrollar habilidades gerenciales sustentadas desde el ordenamiento interno que, les permita competir en los diferentes contextos en la búsqueda de condiciones equitativas en los territorios y por ende defender el elemento humano laboral directo e indirecto que existen a través de esta actividad económica.

### **1.1 Situación problema**

Inicialmente, es preciso establecer variables como competitividad, sostenibilidad, estrategias, liderazgo, por lo que es de subrayar que la industria de la construcción se ha caracterizado por ser uno de los sectores económicos más dinámicos y que aporta al

Producto Interno Bruto (PIB) visto desde el enfoque de la producción, por lo que el PIB al desagregarlo por ramas de actividad económica para analizar su desempeño o aportes al crecimiento económico del país, la industria de la construcción se encuentra en 5° lugar de aporte a la nación según datos del *Producto Interno Bruto (PIB) | (Banco de la República – BanRep, 2022)*

En Colombia, como se muestra en la figura 1 (*Indicadores Económicos Alrededor de la Construcción (IEAC)*) el sector de la construcción aporta a la economía el 7% del PIB y activa alrededor de 30 subsectores asociados directa e indirectamente a la construcción, desde la producción de materiales hasta la comercialización de muebles y enseres, sin contar con los empleos directos e indirectos asociados a dichas actividades, con un crecimiento del 13%; de ahí la importancia que el sector de la construcción cuente con empresas estables, sostenibles y competentes, orientada a fortalecer la economía de los territorios nacionales.

**Figura 1**

*IEAC-julio-noviembre 2022*



**Nota.** La figura representa los indicadores del sector de la construcción. Tomado de Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE- 07 de junio de 2023). Indicadores Económicos Alrededor de la Construcción (IEAC). <http://bit.ly/41LxDK2>.

Es significativo subrayar que (Melo Alonso, et al; 2021) refieren que la emergencia sanitaria causada por el COVID-19 y sus efectos sobre la economía mundial y específicamente en

el caso nacional, impactó en gran medida al sector de la construcción en Colombia, por lo que, diversas compañías de la industria se vieron afectadas y tuvieron que entrar en procesos de crisis ante las entidades reguladoras, aun así, el reporte del DANE (Camacol 2021) señala que, la actividad económica del sector de la construcción ha mostrado señales de recuperación por lo que comprender la dinámica del sector orientado a su comportamiento en el corto, mediano y largo plazo es indispensable para la toma de decisiones de los agentes vinculados a la cadena de valor de la actividad de las áreas claves de gestión empresarial, lo que para (Garbanzo, 2015) les permita proponer, hacer seguimiento y evaluar estrategias de gestión empresarial para promover el desarrollo con valores añadidos de aptitudes como proactividad, capacidad de retroalimentación oportuna, creatividad e innovación que hacen que una organización sea altamente solicitada y competente en el sector, además, la capacitación y actualización constantes son otras características que complementan este sector.

Según artículo publicado por (Vargas, 2023) hay más de 450 procesos de insolvencia de empresas del sector de la construcción que equivale al 12.85% y que entraron en proceso de liquidación Ley 1116 de 2006 (27 de diciembre de 2006). Diario Oficial No. 46.494 de 27 de diciembre de 2006

La presente ley tiene por objeto la protección del crédito y la recuperación y conservación de la empresa como unidad de explotación económica y fuente generadora de empleo, a través de los procesos de reorganización y de liquidación judicial, siempre bajo el criterio de agregación de valor. El proceso de reorganización pretende a través de un acuerdo, preservar empresas viables y normalizar sus relaciones comerciales y crediticias, mediante su reestructuración operacional, administrativa, de activos o pasivos (Art 1, p.1).

Sin embargo, para que las medidas expuestas en la ley resulten exitosas, es clave que los directivos, empleados involucrados, sean capaces de planificar y trabajar en equipo para cumplir el objetivo en los tiempos, con los recursos y calidad esperadas; en este punto, es relevante realizar el estudio de la importancia del liderazgo para afianzar el crecimiento sostenible de las compañías y para lo cual, a través de esta investigación se quiere entrever, enfatizando el concepto de liderazgo de Chiavenato (2006) que lo define como un asunto en el que el líder despliega la destreza de ser capaz de conducir a un grupo de personas, exaltándolos a trabajar con motivación hacia el desempeño y alcance de los objetivos de

la organización, dicho en otras palabras, un buen líder debe motivar de manera natural a las personas que hacen parte de su equipo, por lo que lograr que cada uno de los colaboradores se apropie de su función y se comprometa con los objetivos personales y colectivos asumiendo sus responsabilidades y aportando su visión.

## **1.2 Formulación del problema**

¿Cómo el liderazgo organizacional influye de manera positiva en la consolidación y crecimiento sostenible en las empresas del sector de la construcción?

## **1.3 Delimitación**

El presente estudio se enfocó particularmente en medianas empresas que pertenecen al sector de la construcción y que para su efecto y alcance se encuentra reglamentada en la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley Mipymes y sus modificaciones que rige actualmente y define

Para todos los efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a los siguientes parámetros:

Mediana Empresa: Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores; Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes (p. 2).

## **1.4 Alcance**

En la actualidad se habla a nivel organizacional de liderazgo y cómo influye en las organizaciones para que estas crezcan y se mantengan en el tiempo, enfocadas a sus políticas organizacionales, a pesar de los factores internos y externos, que generen productividad y visibilidad en el mercado, con lo anterior, para resaltar la importancia del rol que ejercen los líderes dentro de las organizaciones es preciso realizar un análisis de diferentes conceptos asociados al liderazgo como: estilos, líder, características, gerencia, entre otros, que pueden ampliar el panorama desde una revisión teórica de diferentes autores.

El estilo de liderazgo y su importancia radica en la medida que permite resolver problemas a tiempo, toma de decisiones, comunicación con el capital humano, relación con la

gerencia, herramientas necesarias para resolución de conflictos tanto ejecutivos como operacionales, por lo que para (Collante y Flores, 2018), el liderazgo influye significativamente en el crecimiento y sostenibilidad de la empresas más aun siendo empresas medianas en las que deben enfrentar múltiples factores para su evolución y sostenibilidad.

Analizar el concepto de liderazgo en las empresas de construcción es valioso, por la relación con el líder correspondiendo al ordenamiento de los procesos, orientado a la misión y visión empresarial en cumplimiento de los altos estándares de calidad y que son un elemento principal en el sector de la construcción. Por esta razón, se requiere que las empresas determinen la importancia del liderazgo, el estilo que más se adapte por las diferentes características y necesidades, orientado al cumplimiento a los objetivos planteados.

Asimismo, es importante analizar los diferentes estilos de liderazgo que se implementan en las empresas, para poder establecer cuál es el que más se adapta y que por sus características les permiten determinar si cumple con las exigencias que este sector posee, razón por la cual, en esta investigación se presentan los tipos, las características y las teorías que el liderazgo opera.

Por todo lo anterior, este análisis documental explicará la trascendencia de efectuar un buen liderazgo en la aplicación de modelos de gestión empresarial para poder alcanzar resultados esperados, basándose en la investigación del estado del conocimiento sobre el liderazgo y la relación del líder en las empresas constructoras.

## 2. JUSTIFICACIÓN

La investigación busca organizar un documento que determine el concepto del liderazgo organizacional, con el fin de identificar la importancia del liderazgo y las características que debe tener el líder para potencializar la competitividad sustentable en las medianas empresas en el sector de la construcción, el cual responde a una oportunidad básica teniendo en cuenta la volatilidad del mercado y los factores económicos externos que inciden en el desarrollo y sostenibilidad empresarial.

La información recopilada en el desarrollo de la investigación, estará compuesta por una conceptualización teórica del liderazgo, estilos, líder, gerencia, entre otros, en concordancia con las investigaciones y análisis de los autores referenciados que permita representar los factores que forman un impacto social, económico y corporativo; ubicando en la realidad el rol determinante que está tomando el liderazgo organizacional, condicionando a cómo ésta sea dirigida y de las habilidades gerenciales que conlleven a resultados eficaces y productivos, permitiendo que las obras se lleven a término, consiguiendo así, la fidelidad y confianza por parte de las personas que están interesadas en contratar los servicios de la empresa constructora generando sostenibilidad a pesar de diversos factores.

Hoy en día, la globalización, las dinámicas internas y externas según lo exponen (Delgado y Delgado, 2003), se presenta un nuevo panorama en lo que refiere al liderazgo, resaltando un sinnúmero de variables importantes que dependen de la mentalidad y la cultura que influyen en las organizaciones, la estructura organizacional y de la manera de administración de los dirigentes. En este sentido, Acosta (2011) sugiere que es significativo que la misión organizacional se actualice mediante la redefinición de metas, lo que requiere de una lectura en correspondencia con las nuevas exigencias del entorno, por lo que se debe fundamentar en su política misional, satisfacción interna y externa que le permita ampliar su ámbito de operaciones y mantenga su sustentabilidad; y la cual esta responsabilidad está en cabeza de los líderes y gerentes.

El desarrollo de esta investigación, pretende que las empresas del sector de la construcción se enfoquen en la importancia del liderazgo organizacional y en relación directa con la formación de líderes para que estos puedan dirigir a la organización de acuerdo con la misión y visión de la misma, encaminados a la obtención de objetivos que logren que estas perduren en el sector con éxito y sostenibilidad, por lo que (Garzón Castrillón, et al.,2008)

refiere que el aprendizaje de habilidades individuales que, caracterizan a un buen líder incide en el capital intelectual de la organización y es tarea de la gestión transformar el conocimiento en acción, lo que le permitirá elaborar métodos de cambio y de innovación en forma sostenible transformando las organizaciones.

### **3. ANTECEDENTES (ESTADO DEL ARTE)**

#### **3.1 Antecedentes del liderazgo**

A través de la historia el tema de liderazgo ha sido estudiado por diversos autores y se pueden encontrar textos y escritores especializados, incluso hay universidades o cursos de coaching dedicados a la formación de líderes; porque si bien un líder nace con unas cualidades específicas, la preparación y fortalecimiento de estos caracteres son un elemento clave para que sean las personas idóneas en la dirección del grupo en pro de la consecución de objetivos.

A propósito de lo anterior, Estrada (2007), el liderazgo es una cualidad inherente al ser humano desde que dejó de ser nómada y apostó por fundar asentamientos los cuales tienen una vida social con diversas interacciones interpersonales, de esta manera las grandes civilizaciones antiguas como Sumeria, egipcia, Babilonia, China, Grecia y Roma entre otras, alcanzaron bajo la dirección de grandes líderes su máximo desarrollo. Por ejemplo, como lo refiere Estrada (2007) en Sumeria los sacerdotes ya presentaban señales de liderazgo al liderar los recaudos de bienes para contribuir al sistema tributario y debían presentar resultados de su administración y diligencia al sumo sacerdote.

Otro claro ejemplo de liderazgo en la antigüedad, (Cano,2021) resume que se presentó en Babilonia durante el mandato de Hammurabi en el siglo XVI, quien durante su reinado logró el control de Mesopotamia tras vencer en varias guerras con sus vecinos más próximos, construyó templos e infraestructura esencial para las ciudades, pero se reconoce como su mayor legado el redactar uno de los primeros sistemas de leyes conocido como el Código de Hammurabi, donde logró plasmar las leyes con las que se debía regir la sociedad para encontrar el bienestar entre los seres humanos.

Civilizaciones como Grecia con una incidencia fundamental sobre la forma en que vivimos hoy en día, realizaron aportes al concepto de liderazgo a través de filósofos como: Sócrates (470 A.C.), fundador del pensamiento occidental, Platón (428 A.C.), con su obra La República donde desarrolla toda su filosofía sobre justicia y clases sociales, Aristóteles (384 A.C) con escritos desde la lógica, la ética, la política, metafísica. Estos filósofos dejaron entre los textos más relevantes diez estudios sobre las virtudes del ser humano, así como la búsqueda del bien propio y de los demás. Por otro lado, el emperador Diocleciano (S. III. A.C) durante su mandato del imperio Romano realizó reformas para restablecer el orden y reorganizar el imperio, donde modificó los estatutos de poder de tal

forma que se pudieran delegar sucesivamente funciones a la autoridad civil, logrando una administración más eficiente debido a la gran extensión del imperio el cual no se podía administrar de forma centralizada.

En la época actual, los primeros estudios apuntan a (Goleman, 2004), partiendo de si los líderes nacían o se hacían, es decir si los individuos poseían ciertos rasgos o contaban con habilidades innatas para dirigir y ejercer alguna influencia negativa o positiva sobre los demás, y así los sujetos se tornaban sus seguidores. Asimismo, (Daft, 2006) sostiene que se han realizado diversas investigaciones sobre el liderazgo, evidenciando que es un tema amplio y que tiene diversas aplicaciones dependiendo de la población y contexto al que esté enmarcado.

Los planteamientos más modernos se han centrado en responder el argumento de que si el líder ¿nace o se hace?, cuestión que durante la historia ha tenido gran debate entre los investigadores, por lo que (Geraldo Campos et al.,2020) plantea que las personas no nacen con conocimientos y que todos a pesar de las aptitudes requieren de un proceso de aprendizaje, teóricos, prácticos, de relaciones humanas y estas experiencias junto a la capacidad de cambio permiten al individuo que se forme como líder.

Además, indicando las principales características del líder Escobar (2005), enfatiza en el desarrollo de destrezas, habilidades y competencias que permitan motivar y gestionar el rendimiento de los integrantes del equipo de trabajo en su entorno laboral, cuando un individuo desarrolla estas habilidades tendrá la capacidad para el direccionamiento y consolidación del equipo de trabajo, de tal manera que se logren las metas propuestas por la organización. Otros autores referidos en esta línea de investigaciones como (McClelland y Boyatzis, 1982), en sus conclusiones consideran que las competencias causan efecto en el ejercicio de los directivos, operando para esto la adaptación que representa el desempeño organizacional, categorizando y aportando información que exalta y concurre a una serie de rasgos propios que deberían poseer de manera general los líderes y gerentes para establecer un entorno en que los

colaboradores se sientan motivados, las tareas sean más productivas y eficientes, logrando altos resultados en el nivel de productividad; el método consiste en ejercitar y evaluar las destrezas y competencias necesarias para la ejecución de una labor, buscando formación en todos los niveles de competencias de los integrantes del equipo y aplicando una estrategia de liderazgo particular para cada caso, de tal manera que se puedan alcanzar

los objetivos propuestos siendo estas algunas de las apreciaciones referentes al origen del término en cuestión.

### 3.1.1 Liderazgo

Como primero, es significativo definir el fenómeno del liderazgo por lo que ha sido objeto de numerosos estudios sobre el comportamiento de las organizaciones y la correlación que ejerce sobre sus colaboradores. De igual manera, (Aguera ,2004), expone que su naturaleza es individual y repercute sobre los sistemas generando relaciones naturales y no son de carácter transitorio; por lo que es indicador pensar los alcances y gnosis de esta correlación, para dar trascendencia a la palabra liderazgo, es imperativo analizar tres conceptos que abordan el liderazgo y se exponen en la siguiente figura

**Figura 2**

#### *Vocablos de liderazgo*

Líder	Es la persona capaz de ejercer influencia en otros para dirigirlos, guiarlos de manera efectiva hacia el logro de objetivos y metas organizacionales
Liderato	Es el status o posición del líder dentro del grupo
Liderazgo	Es el proceso de influir, guiar o dirigir a los miembros del grupo hacia el éxito en la consecución de metas y objetivos organizacionales

**Nota.** Representa los tres tipos de liderazgo organizacional. Aguera-Ibáñez, R. E. (2004). *Liderazgo y compromiso social*. Puebla: Buap. <https://bit.ly/3YrLAeJ>

Según lo anterior, el liderazgo es el proceso de influir en el recurso humano para que ejerza sus labores con motivación, orientado a las metas de la organización siendo esto un indicador del poder que ejerce el líder sobre los grupos, lo anterior es notable porque el individuo que despliega la acción de liderazgo debe tener rasgos singulares e individuales, por lo que para (Chiavenato,2006) el liderazgo ejerce autoridad interpersonal en cada situación siendo trascendental la comunicación, la habilidad de escuchar a los demás, lenguaje escrito o verbal, lenguaje corporal, además confluyen habilidades de influencia, persuasión, entusiasmo, motivación, entre otras, todo orientado q que las personas sientan que forman parte y se motiven conductas dirigidas a la eficacia de las organizaciones.

En el mismo sentido, Aguilar y Arrangoiz (1999) el liderazgo es el eje destinado a interrelacionar a las personas y grupos lo que, involucra un dominio cargado de estímulo el cual influye en los demás orientado a las metas y que son los motivos principales para desarrollar y la existencia de la organización.

Al mismo tiempo, es trascendental el concepto de Hollander y James (1969), en la que concluyen que es necesario distinguir el liderazgo como un proceso y separarlo del líder como individuo que realiza las acciones , por lo que el liderazgo es una relación que se encuentra influenciada de manera general, las personas dependen entre sí, por lo que cada situación no comprende la tarea como tal, sino que depende del tamaño, estructura, recursos, entre otros, de los grupos y en sí de la organización; en otras palabras el liderazgo consiste en la dirección de las conductas de los individuos orientado a las acciones colectivas o individuales para una finalidad, es así que el liderazgo presenta una serie de variables que fortalecen o limitan la importancia del líder en el contexto en dónde ejerce su actividad.

### **3.2 Enfoques de liderazgo**

Antes de iniciar a identificar los modelos de liderazgo y con base a las investigaciones realizadas por diferentes autores, como consecuencia se consiguió identificar que los elementos que actúan dentro del proceso de liderazgo son: el contexto, la situación concreta, el líder de la organización, la estrategia, los resultados, el cliente interno y externo, y la comunicación, los cuales son el origen para la formulación de los enfoques que a continuación se describen tomados desde las explicaciones de (García-Solarte, 2015).

#### **3.2.1 Enfoque de contingencia**

Este enfoque rompe con la representación de que el líder debe el tener ciertas características comportamentales y asimismo no legitima la existencia del líder. Por lo tanto, plantea que todas las situaciones requieren de liderazgo, se relacionan con el interés organizacional , con las actitudes y aptitudes del líder, concluyendo como la influencia del líder incide sobre el rendimiento integral de la organización, dependiendo de la situación específica de trabajo, de las relaciones entre el subordinado y la dirección, por lo que como líder le corresponde ser capaz de entender rápidamente las múltiples situaciones para

ejerger el tipo liderazgo más apropiado (Palomino, 2009), por lo que la complejidad de circunstancias hace que este modelo se alce como un liderazgo fuerte.

### **3.2.2 Enfoque de los rasgos**

Este enfoque se centralizó en identificar los rasgos propios que dan lugar al líder. Según esto, consideraban que los líderes efectivos debían tener ciertas particularidades o condiciones propias, como la salud, energía física, inteligencia y eficacia intelectual, asimismo, condiciones morales como la voluntad reflexiva, firmeza, perseverancia; diligencia y carácter que estaban por encima de las demás personas; por lo que Fayol (1986) plantea la descripción de capacidad técnica y capacidad administrativa, centrados específicamente en la presentación de resultados y la correlación con los individuos, este planteamiento llevó a que este enfoque fuera el primero en identificar los estilos de liderazgo dentro de las organizaciones; a pesar de lo anterior, este enfoque ha delimitado características que necesariamente no están sujetas a la personalidad y se orienta más a destrezas, capacidades y conocimientos previos del individuo, por lo que este enfoque fue revaluado y se orientó a los comportamientos.

### **3.2.3 Enfoque del comportamiento**

Este enfoque se desarrolló en la Universidad Estatal de Ohio, para lo cual examinó las conductas de los individuos que son líderes y los que no, además, (Lussier y Achua, 2002), sostiene que las dimensiones conductuales actúan directamente en la capacidad de los líderes y por lo cual definieron la estructura inicial y la consideración; en este sentido, precisan que este enfoque se basa en examinar las formas de liderazgo de acuerdo a su trabajo, dicho esto, el planteamiento, no se centra en los rasgos del líder sino en lo que hace y cómo lo hace y por lo que diferentes autores se enfocaron en identificar patrones o modelos que hacen que un sujeto influye en un grupo o en la organización.

A partir de esto, los investigadores entraron en establecer los estilos de liderazgo basados no específicamente en el comportamiento del líder y sus características (Palomino, 2009).

### **3.2.4 Enfoque emergente**

Este enfoque (Jones y George, 2010) se centraliza en el intercambio del líder y los seguidores a cambio de beneficios, por lo que el logro de los seguidores se da en la medida que estén plenamente conscientes de la condición que tienen su trabajo para la

organización. Asimismo, en este enfoque se definen los líderes transaccionales y transformacionales lo cuales se orientan a lograr que los trabajadores estén conscientes de las necesidades personales de crecimiento, desarrollo y realización, motivando a que trabajen bien, no sólo para beneficio de la organización, sino también para beneficio propio.

En este sentido, la innovación del liderazgo (Bajo,1995) es una correlación de estímulos integrales que convierten seguidores en líderes, pudiendo ser empleados honestos, impactados socialmente por la época, cultura, corrientes de pensamientos y escuelas de la administración actuales, originando el cambio en aspectos que generen huella en el talento humano y en los gerentes de las organizaciones, por lo que el líder ejerce la función de desplegar y utilizar tácticas en grupo que fomenten resultados; la eficiencia de este enfoque se basa en el pronóstico del éxito por lo que es significativo estimular, integrar, recrear y sensibilizar al capital humano, para que con conocimiento participen en estrategias, planes de acción, por lo que el liderazgo en las organizaciones busca el éxito de la compañía y con esta manera se evalúa la eficiencia del líder (García Solarte, 2015).

### Figura 3

#### *Principales elementos de los enfoques del liderazgo*

<b>Enfoque</b>	<b>Elementos</b>
Enfoque de rasgos	Líder Comunicación
Enfoque del comportamiento	Líder Subordinado Autoridad Resultado Toma de decisiones Comunicación Motivación
Enfoque de la Contingencia	Líder Seguidores Situación Contexto Organización Toma de decisiones Objetivos Comunicación
Enfoque Emergente	Líder Seguidores Organización Motivación Cliente Objetivos

**Nota.** La figura muestra la síntesis realizada por los autores del análisis de los elementos claves en lo que refiere a los enfoques del liderazgo

De acuerdo con la figura anterior, es de subrayar que se pueden evidenciar características comunes y que son una guía para establecer la importancia del liderazgo positivo en las medianas empresas constructoras de Bogotá y que a su vez permita consolidar este rol para su fortalecimiento y sostenibilidad

### **3.3 Definición de líder en la organización**

Como ya se expuso, el liderazgo se basa en la persona capaz de ejercer influencia en otros para dirigirlos y guiarlos de manera efectiva hacia el logro de objetivos y metas organizacionales, el líder se sitúa en el contexto de las relaciones mutuas con sus seguidores, todo buen líder, debe motivar de manera natural a los seguidores que hacen parte del equipo para conseguir que cada uno de los recursos humanos de la empresa se apropie de su función y asegure los objetivos personales y, colectivos de un proyecto y que a veces no resulta tan sencillo, por lo que un buen líder, debe generar fortalecimiento en cada uno de los individuos para que cumplan con sus labores de la mejor manera posible, asumiendo sus responsabilidades y aportando su visión, estas reflexiones afectan también con la transmisión de nociones para mantener a los equipos actualizados y motivados hacia el aprendizaje constante a través de una buena comunicación clara y sencilla, asimismo, Gallo (2017) en la que refiere que 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 dónde le reconozcan los logros y no se penalicen sus errores

A manera de conclusión, una de las responsabilidades del líder de una empresa es suscitar el espíritu de liderazgo en todos los niveles de la organización, la labor del líder será entonces considerar las situaciones en la cual debe ejercer o no influencia sobre el grupo; ser directivo, supervisor, diferir disposiciones, entre otras. Es decir, actuar de manera sensata dependiendo de la situación en la que se encuentre, operando las destrezas técnicas y humanas con las que cuenta

#### **3.3.1 Características del líder**

En las diferentes investigaciones, los autores han planteado la discusión si el líder nace o se hace, algunos de las conclusiones se sitúan al establecimiento de rasgos individuales, pero que los comportamientos los van fortaleciendo a lo largo de la vida en la forma de

relacionarse con el entorno, es decir desde su vida personal, laboral, social, entre otras, en este sentido es necesario fortalecer las habilidades innatas a través de capacitaciones por lo que se dirige al axioma que el líder, se hace cuando sus comportamientos y habilidades se fortalecen, en este orden de ideas, en la siguiente tabla se presenta un resumen de las características que debe tener un buen líder.

**Figura 4**

*Características del líder*

<b>Acciones</b>	<b>Habilidades conceptuales</b>	<b>Habilidades técnicas administrativas</b>	<b>Habilidades blandas</b>
Identifica la situación y el problema	Evalúa técnicamente las posibilidades de hacer factibles en el mediano o largo plazo sus ideas y sus metas	Conoce los procesos de constructivos y administrativos	Sabe trabajar en equipo
Atiende las necesidades de las situaciones en el momento justo.	Sabe comunicar sus ideas	Posee conocimientos y competencias en diferentes aspectos de la organización	Comunicación asertiva
Entiende las necesidades de la organización y de los trabajadores	Sabe motivar al equipo para involucrarse de forma colectiva de manera activa, orientado a lograr las metas y objetivos	Aprendizaje	Sabe persuadir
Tiene visión de futuro para anticiparse a los hechos	Tiene habilidad para organizar y planificar a largo plazo.	Aprendizaje	Humildad y tolerancia
Actúa de manera que concilia el acuerdo y el	Es capaz de tener claros los objetivos que deben	Aprendizaje	Transmite energía y dinamismo al

interés de los trabajadores	guiar su acción		personal
-----------------------------	-----------------	--	----------

**Nota.** La figura se muestra la síntesis de las características que debe tener un líder partiendo por lo propuesto en Cervantes-Abarca, A. (2011). Liderazgo efectivo en la obra de construcción. <http://hdl.handle.net/11191/7917>

### **3.3.2 Relación liderazgo- líder**

La literatura consultada, en síntesis, defiende los conceptos en que el líder es siempre una persona o posición de autoridad, mientras el liderazgo es más intangible, por lo que se alinea como una construcción mutua que viene definida por la relación que se da entre el líder y los partidarios. Para (Castro y Lupano, 2007), la relación entre liderazgo y líder, es la consecuencia de la conexión entre el individuo y el recurso humano y que van relacionados desde su axioma, por lo que fundamentalmente el liderazgo vincula al líder a desarrollar nuevas particularidades que lo lleven a asumir compromisos, tomar la iniciativa para hacer lo correcto y guiar a los individuos hacia el camino del éxito, pues el líder tiene el rol de liderazgo orientado en ayudar a comprender las verdaderas causas del fracaso, y en mostrar caminos para superarlos.

En el mismo sentido, Castro (2008), conviene en que los líderes establecen relaciones cercanas sólo con algunos de sus partidarios y estas relaciones pueden estar ligadas como de alta calidad y estarían basadas en la confianza y el respeto mutuo, por lo que supuestamente el trabajo del subordinado en dependencia con el líder es uno de los ingredientes que mayormente contribuye para que éstos pertenezcan a dicho grupo. Estas relaciones se basan en un ciclo de soporte recíprocos y solidario, por tanto, los líderes como seguidores tienen que estar muy atentos para mantener el patrón de ayuda mientras tanto, si las relaciones son de baja calidad están basadas en la satisfacción lograda a partir de relaciones estipuladas, radicando en que los partidarios están por fuera del grupo, no se percibe apoyo, como los que sí están dentro del grupo y por tanto no comparten el nivel de confianza, lo anterior se, evidencia en la obtención de resultados, así como también, un mayor nivel de satisfacción en el trabajo.

En este sentido, resulta altamente probable que los seguidores se formen una impresión acerca de su líder y, en virtud de esto, tiendan a observar las relaciones como de baja o alta calidad. Epitropaki y Martín (2005), afirman que en la medida que los trabajadores

registren una coexistencia entre el modelo cognitivo de líder y las conductas positivas de sus superiores, las compensaciones líder-seguidores tienden a ser de alta calidad, por lo que el resultado se daría en una alta productividad en la organización, alta satisfacción laboral y actitudes hacia el trabajo positivas.

A modo de conclusión, se identifica que son muchos los elementos que se relacionan para que exista un buen líder y por ende un buen liderazgo, como lo son que el líder cumpla con ciertas características que le permitan reconocer que es un integrante más dentro del grupo y no es superior, un líder positivo es aquel que suscita el desarrollo a través de motivaciones, manteniendo una buena comunicación tanto con este como con los superiores, conjuntamente un buen líder sabe que estas características, le permite obtener más apoyo dentro del grupo y la organización.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 Objetivo general**

Generar un documento guía sobre la importancia del liderazgo en las medianas empresas de construcción en Bogotá, con el fin de fortalecer la sostenibilidad y crecimiento encaminado a la ventaja competitiva

### **4.2 Objetivos Específicos**

- Establecer un acercamiento a la definición, características de liderazgo, estilos de liderazgo, a partir de la ampliación, revisión y análisis bibliográfico de diferentes autores e investigaciones.
- Interpretar los estilos de liderazgo implementados en las organizaciones dedicadas a la construcción a partir de encuestas a individuos que trabajan en el sector.
- Realizar un cuadro comparativo que permita analizar el liderazgo, el rol del líder dentro de las organizaciones de construcción y su influencia en la mejora de ventajas competitivas.

## **5. MARCO TEÓRICO**

### **5.1 Crecimiento sostenible**

Para La fuente y de Paula, (2010) un aspecto fundamental para una empresa sin interesar el tamaño, se relaciona principalmente con el desarrollo económico y sus efectos; siendo específico por la época actual, marcada por la globalización y para lo cual deben prestar un mayor interés en encontrar mecanismos para mantenerse en un mercado altamente competitivo. En este tejido, la mejora en la sostenibilidad se argumenta con las variables del contexto como son: lo ambiental, social y económico, los cuales son factores claves para el desarrollo sostenible de las empresas. Con lo anterior, es significativo que, el crecimiento se dé con base a ajustar el incremento económico con el entorno y así, se ocupen de las pautas que les permitan tomar decisiones en el que prevalecen los elementos externos del contexto empresarial y que captan un mayor significado por los efectos que generan en las compañías.

Dicho lo anterior, Olcese- Santoja, et al; (2008) sustentan que, el crecimiento y la sostenibilidad son argumentos que representan un nuevo rumbo para las empresas, junto con las buenas prácticas corporativas, generará un valor agregado, proporcionando una mayor posibilidad de continuidad del negocio a largo plazo. Por tanto, en el ámbito de la empresarial se está presentando un cambio de modelo empresarial, y es necesario ser conscientes de los principales retos a los que se enfrentan las empresas

### **5.2 Ventaja competitiva**

Las empresas hoy en día buscan diferenciarse de las demás por lo que, analizar la ventaja competitiva se puede dar en factores como son: los bienes y servicios, los clientes y los diferentes actores internos o externos que pueden afectar el desarrollo empresarial; siendo elementos significativos para el éxito de la compañía, en este sentido, la imagen corporativa se funda en elementos que permiten el reconocimiento generando un valor agregado González (2013), asimismo, es preciso establecer acciones en lo que refiere a la innovación, formación del potencial del capital humano, adaptabilidad al cambio, recursos tecnológicos, cultura colaborativa, recursos y capacidades que posee la organización para competir, esto vinculado a estrategias que involucre la planeación y que le permita a las empresas alcanzar los objetivos (Jiménez, 2021).

### 5.3 Comportamiento organizacional (CO)

Figura 5

*Comportamiento organizacional*



**Nota.** La figura representa el comportamiento organizacional en el análisis realizado por los investigadores tomando como referencia a Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2004). *Comportamiento Organizativo* (4 ed.). (R. M. L., Trad.) Madrid: Editorial: International Thompson Editores. <https://bit.ly/3qkZgM6>

### 5.4 Empresas de construcción

Las empresas dedicadas a este tipo de actividad son significativas en el desarrollo, crecimiento y mejoramiento en la calidad de vida de los territorios, dándose a través de las dinámicas en los campos relacionados con la obra civil a modo de actividades derivadas de infraestructura de vivienda, transporte, instalaciones sanitarias, construcción de vivienda entre otros proyectos. En este mismo sentido (Agudelo y Cardona 2012), reconoce que este modelo de organizaciones se desenvuelve en condiciones difíciles y exigentes por las dinámicas externas del contexto, es decir costos de materiales que fluctúa de acuerdo con el valor del dólar, situación política del país, situaciones de seguridad, factores internos como rotación de personal, consecución de mano de obra calificada y no calificada, condiciones laborales, etc., por lo que en lo que refiere a la sostenibilidad, crecimiento, capacidad de mantenerse por sí mismo y la manera de relacionar estas situaciones para obtener el punto de equilibrio que debe darse en cualquier proceso entre las partes que

están involucradas sugiere, una relación profunda con la importancia de ejercer un buen liderazgo y las implicaciones que esto conlleva.

### **5.5 Actividad empresarial**

Partiendo de Thompson (2006) cuando hablamos de la empresa lo hacemos para identificar un sistema social, que se integra por medio de un conjunto de personas y medios que tienen un objetivo en común. En este sentido, para alcanzar los objetivos y que sean realizados de forma eficaz y eficiente es necesario una ordenación que posibilite la actividad utilizando los recursos humanos y tecnológicos disponibles que forman parte del proceso, por lo tanto, la actividad se orienta a producir y comercializar sus bienes o servicios, generando ingresos a la empresa. Con todo lo anterior, es preciso tomar algunos conceptos que se aplican en el campo empresarial sustentado en la actividad comercial de la empresa

### **5.6 Comercialización**

Son las acciones o intercambios que se realizan para realizar la venta o la compra de un producto para que llegue al consumidor, este acto es fundamental en el comercio por lo que tiene un impacto en el mercado con respecto a la satisfacción de los seres humanos (Enciclopedia económica, 2017).

### **5.7 Competitividad**

Es el grado o capacidad que tienen las empresas para ofrecer los productos y servicios en relación a calidad, precio, oportunidad, satisfaciendo las exigencias de los consumidores (Jiménez, 2006).

### **5.8 Entorno empresarial**

Es el conjunto de factores que influyen en la actividad empresarial de una compañía e influyen en sus procesos, los autores refieren dos esferas, el macro ambiente, el cual comprende la representación vista desde lo económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico y; el sector en que se realiza la actividad, vinculado a la producción del mismo bien o servicio cuyo análisis se relaciona con el comportamiento que determina la competitividad en el sector (Baena et al., 2003).

## **5.9 Misión**

Es el propósito que tiene la organización con respecto a proveer en el contexto interno y externo en el que actúa, partiendo desde la conformación, organización, recursos y capacidades que lo hacen distinto a las demás organizaciones (Barraza, 2019).

## **5.10 Visión**

Es básicamente lo que se quiere de la organización a futuro por lo que debe ser clara y real, el cual involucra generar estrategias que se adapten a las necesidades conexas a los valores corporativos (Barraza, 2019).

## **5.11 Nichos de mercado**

El nicho de mercado es un fragmento del mercado general que no tienen satisfechas las demandas y necesidades con respecto a la oferta de las empresas (Sánchez, 2020).

## **5.12 Orientación al mercado**

Son las acciones y gestiones que realizan las empresas cuando su filosofía está centrada mayoritariamente en la planificación a través de estrategias enfocadas a conseguir destacar dentro del mercado al que se rigen, esta se da a través del marketing empresarial (Peiró, 2020).

## **5.13 Productividad**

Se define como la forma de lograr la eficiencia y la eficacia en su mayor grado, con el mayor rendimiento mediante el uso eficiente de recursos en la producción de diversos bienes y servicios (Sladogna, 2017).

## **5.14 Valor de cambio**

Es el precio en el mercado establecido para un producto, resultante del trabajo y de los recursos necesarios para su producción respecto a un determinado bien o servicio. Mide la capacidad de compra de un determinado producto, teniendo en cuenta la equivalencia de un bien o servicio a mercantilizar para su adquisición (Martín Ruiz et al., 2004).

## 6. METODOLOGÍA

A continuación, en la siguiente tabla, se presenta el esquema del desarrollo los objetivos para detallar las áreas que se abordan en este trabajo, los elementos que se miden, el método, estrategia, técnicas, instrumentos y herramientas que se utilizan para lograr la respuesta con base en la evidencia a la pregunta planteada en esta investigación

**Figura 6**

*Esquema metodológico*

Área de estudio	Etapas	Actividad/Tarea	Instrumento	Producto
Objetivo 1 Establecer un acercamiento a la definición, características de liderazgo, estilos de liderazgo	Contexto y acercamiento al tema de liderazgo organizacional	Revisión y análisis documental	Informe escrito de la obtención de resultados	Conceptualización y reducción de datos
	Revisión bibliográfica	Revisión y análisis documental	Buscadores booleanos AND, OR y NOT para delimitación de la búsqueda de la información	Clasificación de los artículos de acuerdo con las variables elegidas elaboración tabla resumen
Objetivo 2 Interpretar los estilos de liderazgo implementados en las organizaciones	Percepción de liderazgo	Análisis de resultados de la encuesta, cualitativo y cuantitativo	Elaboración de encuesta	Identificación de los resultados de las variables

s dedicadas a la construcción				
Objetivo 3 Liderazgo, rol del líder e influencia en la mejora de ventajas competitivas	Fases implementación del liderazgo	Revisión y análisis documental	Elaboración fases para la implementación del liderazgo	Guía estratégica Tabla comparativa de los estilos de liderazgo analizar el liderazgo, el rol del líder en las empresas constructoras y su influencia en la mejora de las ventajas competitivas

**Nota.** La figura representa el resumen del esquema metodológico propuesto por los autores para la ejecución de los objetivos planteados

### **6.1 Definición, características, modelos, de liderazgo a partir de la revisión y análisis bibliográfico. Objetivo I**

## Figura 7

### *Diseño metodológico objetivo 1*



**Nota.** La figura representa el diseño metodológico planteado para el desarrollo del objetivo 1

#### **6.1.1 Fase I contexto y acercamiento al tema**

Para el cumplimiento del primer objetivo y establecer un acercamiento a la definición, características de liderazgo, modelos de liderazgo, entre otros elementos, esta investigación se realizó a través de una revisión bibliográfica de literatura, en las que los hallazgos se obtienen de fuentes diversas realizando una revisión de documental, con su respectiva interpretación y organización, la cual se logra a través de la conceptualización, para finalmente realizar una reducción de datos.

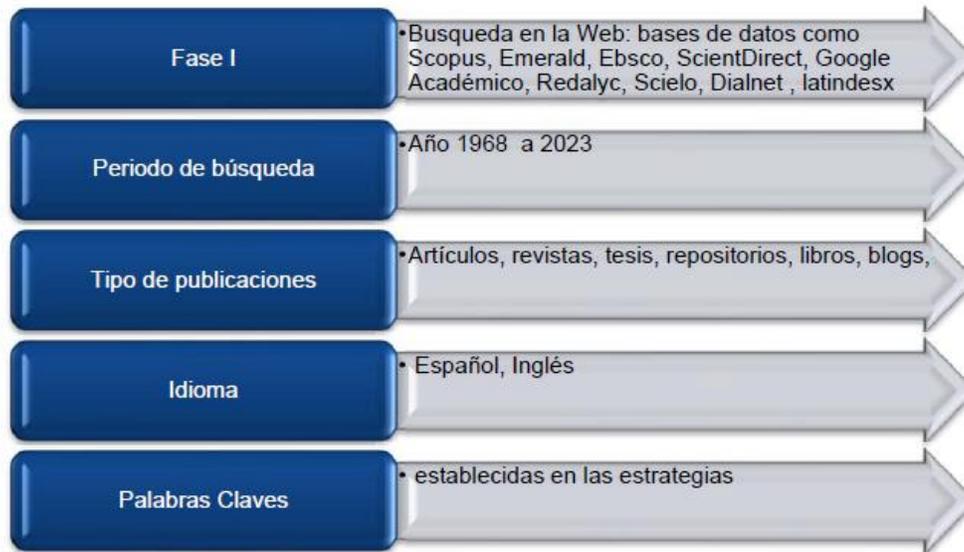
Como primero se realizó una búsqueda bibliométrica orientado al acercamiento del tema sobre liderazgo, para lo cual se efectuó una revisión documental de artículos, tesis, libros, repositorios, investigaciones, páginas en internet, relacionados con el tema, de esta manera se alcanzó una mayor comprensión del tema para la formulación de la búsqueda

#### **6.1.2 Fase II búsqueda bibliométrica**

Establecido el acercamiento inicial sobre el tema, se configuran los parámetros de búsqueda en tres fases:

## Figura 8

### *Delimitación de la búsqueda. Objetivo 1*



**Nota.** La figura representa la delimitación de la búsqueda realizada en la fase 1 para alcanzar el objetivo 1

Se revisaron un total 90 artículos, bajo los criterios de análisis establecidos cada una de las bases de datos, y 6 libros que son relevantes en las teorías del liderazgo, sin embargo, de los libros solo se revisaron los capítulos relacionados con la temática de interés. Los criterios de selección, como se mencionó anteriormente, fueron la pertinencia con el tema y el número de citas.

Para la estrategia de búsqueda se dieron palabras clave: crecimiento, sostenibilidad, liderazgo, constructora, Colombia y variables afines al tema modelos de liderazgo, comunicación, ética, líder, empresa, clima organizacional, competitividad, para lo anterior se utilizaron buscadores booleanos AND, OR y NOT para mayor delimitación de la búsqueda de la información

En la primera búsqueda con las palabras clave se evidencia la necesidad de relacionar la palabra liderazgo con otras palabras clave para disminuir resultados, lo anterior muestra que la información es muy amplia por lo que es necesario realizar estrategias de búsqueda más sofisticadas y la necesidad de depurar la búsqueda en función del área que se desea lograr. A manera de ejemplo "Liderazgo" AND "Liderazgo" AND "empresas" AND;

Construcción" OR "Industria de la construcción" OR "Empresa constructora" OR "Empresas constructoras"

Con todo lo anterior se realiza la reducción y conceptualización del tema de interés a partir de identificar lo siguiente:

6.1.2.a Liderazgo o administración. Como ya se ha indicado, el liderazgo se encuentra condicionado a las relaciones bidireccionales en donde la comunicación y las relaciones personales se encuentran inherentes en el proceso que se adelantan en las organizaciones, por lo que Morelos y Fontalvo (2014), indican que mantener un equilibrio interno y externo, relacionado con las exigencias y necesidades de la organización se ve reflejado en la eficiencia, productividad, que se refleja con la satisfacción del cliente. Por lo anterior, conocer los elementos que inciden en el logro de los objetivos empresariales, es decir las características organizacionales en las que la estructura, línea jerárquica, recursos técnicos, operativos, humanos, valores, entre otros, además del estilo de liderazgo y el trabajo en grupo es significativo por el efecto que genera en la cultura de la organización, además de las habilidades de formular, estrategias, objetivos, políticas en pro de la empresa, si la actitud del líder no logra la cultura organizacional positiva y es distante del recurso humano puede generar un impacto negativo. Desde este aspecto, es posible estar al tanto del liderazgo ejercido desde las destrezas directivas en la que tiene un papel concluyente para el progreso del sistema, cuya tarea es del ordenamiento de factores negativos (Contreras y Castro, 2013).

Consecuencia de lo anterior, (Gómez, 2006; Delfín y Acosta, 2012) sostienen que es fundamental el procedimiento del liderazgo en medianas empresas PYMES, porque entre las diferentes razones expuestas de tal manera como la globalización, el desarrollo tecnológico, nuevas formas de producción y comercialización enmarcado en un ritmo precipitado, lo que propicia que las medianas empresas se vean avocadas a la competitividad; de ahí la necesidad que las PYMES generen cambios en el

replanteamiento estratégico de sus políticas en la forma que interactúan en el ámbito de los negocios. Las PYMES instituyen un elemento a tomar en cuenta en el desarrollo económico sustentable, al forjar capitales económicos dinámicos con potencialidades que les permiten identificar, explotar y desarrollar actividades productivas, adaptándose a

requerimientos con más facilidad que las grandes empresas, por lo que requiere de su parte lograr un desarrollo empresarial que lo posibilite.

En este sentido, (Delfín y Acosta, 2016) apuestan por elementos como cultura empresarial, liderazgo, gestión del conocimiento, crecimiento económico, e innovación, como indispensables para el desarrollo de las PYMES y que aún se presentan falencias por parte de los directivos convirtiéndose en una necesidad cambiar sus estrategias políticas y métodos rutinarios para alcanzar un índice elevado en el ejercicio del liderazgo mediante la cooperación, la superación, el espíritu de innovación y el trabajo del personal involucrado. De ahí que esta investigación documental plantea como su principal propósito revisar la importancia del liderazgo en el desempeño productivo y sustentable de las medianas empresas.

A Diferencia de épocas anteriores, y en aras de propender el desarrollo de las medianas empresas se requiere que los gerentes, directivos, acepten las nuevas formas de liderar que requiere una modificación de conductas, en las que ya no solo se demanda de experiencia profesional u operativa sino también exige liderazgo, en consecuencia, las PYMES, demandan más y mejores líderes con una amplia visión y con gran confianza en sí mismos, habilidades interpersonales, comunicación asertiva, flexibilidad, toma de decisiones, caracteres asociados con el liderazgo efectivo (Rodríguez et al., 2018)

Con lo anterior, abordar las particularidades del liderazgo y la administración en las medianas empresas partiendo de la revisión de Gómez (2006) en la que se destaca el carácter complejo de la definición conceptual de liderazgo como constructo, señalando que depende de los diversos enfoques de los investigadores del tema. Así resultan designaciones que sintetizamos en la siguiente tabla.

**Figura 9**

*Conceptualización liderazgo-Administración*

Definición centrada en el líder	Para alcanzar las metas trazadas, el enfoque singulariza lo autocrático	Considera al líder en su carácter decisor con acciones de motivación hacia los demás para convencerlos, lo que implica reconocer en ellos la capacidad de pensar y tomar decisiones para la realización de las acciones determinadas por el líder	Definición que integra a las acciones encaminadas no sólo a satisfacer las metas y objetivos de la organización, sino que además consideran las necesidades de los seguidores, también comprometidos con el cumplimiento de las tareas, lo que implica actitudes de trabajo conjunto	El liderazgo como práctica social, en la que el líder es elegido
Definición centrada en la administración	El proceso se basa en que las acciones se realicen a través de otras personas	La administración se centra en que las personas realicen su trabajo a través de proceso de gestión, el liderazgo se centra en que las personas alcancen los objetivos, por lo	La influencia se presenta en dos vertientes; la primera, por el empoderamiento del líder como autoridad formal al desempeñar un cargo, y la segunda, por la disposición a la obediencia del subordinado	La importancia del liderazgo empresarial radica en su rol de ser lo que empuja al proceso administrativo y por su gestión en el logro de la

		que es más específico y orientado a las capacidades individuales y colectivas		calidad total en las empresas
--	--	---	--	-------------------------------

**Nota.** La figura muestra el análisis de los conceptos claves de liderazgo y administración basado en las nociones de Rodríguez, R. C., Guevara, J. A. U., Otero, K. M. L., Sánchez, J. E. M. D. O., & Gavilanes, J.E. Á. (2018). Liderazgo y administración en la pequeña y mediana empresa. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <https://bit.ly/3Ky8CLw>

El tratamiento de la información de las definiciones expuestas en la tabla permite identificar rasgos comunes al apuntar hacia la dirección, influencia y guía hacia los objetivos y metas del grupo, así como la motivación a las personas en el compromiso de realizar acciones, por lo que un factor que diferencia al administrador y el líder se halla en que las acciones del líder se afectan con lo oportuno, y exacto, desde el punto de vista de lo que se necesita; el directivo, por su parte, corresponde con que las actividades se hagan correctamente.

Por otra parte, en la gestión administrativa empresarial, el tema central se deriva de la toma de decisiones y que influye en una alta medida en la estructura de la compañía porque parte de la jerarquización de las actividades, las responsabilidades y la autoridad. Con lo anterior, las investigaciones realizadas en administración y gestión de las organizaciones han asentado, que las empresas que identifican las capacidades profesionales y personales, cualidades para llevar a cabo las acciones y decisiones individuales y colectivas eficientemente incide directamente en el desempeño, la creatividad y la productividad de los empleados de la organización (Singh, 2015) haciéndolas altamente más efectivas; dicho de otra manera, el líder que logre motivar a los colaboradores para que trabajen voluntariamente en los objetivos de la compañía afectan a corto y largo plazo, (Contreras y Barbosa, 2013). siendo un rol de suma importancia y la relación con los estilos de liderazgo que caracterizan a quienes dirigen la organización.

Para finalizar, (Serrano y García, 2013; Mejía-Giraldo et al., 2015) afirman que las organizaciones deben orientar sus esfuerzos a un buen liderazgo que les permita fortalecer el proceso de negociación, gestión empresarial orientado a cambios relacionadas con

nuevas filosofías de producción, aplicación de normas de calidad, procesos de integración vertical y horizontal, velocidad en la logística, y la aplicación de sistemas modernos de comunicaciones e informática moderna. Esta situación necesita, por lo tanto, de eficiencia y eficacia en la economía y finanzas, que se justifica plenamente por su importancia social y económica, al ser generadoras de empleo y de valor agregado en los procesos productivos y comerciales, respectivamente.

*6.1.2.b* Bases de un buen liderazgo. Remitiéndonos a los antecedentes del liderazgo empresarial (Enderica et al., 2018) coincide que aparece en el siglo XIX con los aportes de Carlyle y Francis Galton, quienes se propusieron investigar las relaciones personales y características de los individuos que disfrutaban de autoridad y ayudaron a formar bases para el desarrollo de las principales teorías que explican el liderazgo, facilitando la comprensión y el efecto de las características que debe tener un líder, para expresar y tomare decisiones eficaces en las organizaciones, el liderazgo es un fenómeno definido, orientado a tener una visión clara de lo que debe ser la organización empresarial, por lo que el saber liderar forma parte de características de personas dinámicas, capaces y comprometidas (Ramírez, 2012).

La necesidad de un verdadero liderazgo en las organizaciones es trascendental para lacapacidad productiva y sostenible de la organización; por lo que refiriendo a las empresas PYME (La Torre, 2012) dependen de manera significativa de que los directivos sean líderes y que contribuyan de manera dinámica la solución a los problemas que se presenten, para afirmar y optimizar el desarrollo de la compañía, de manera que puedan construir su capacidadinterna de producción hacia un buen desarrollo que permita a la empresa, tener un horizonte y un objetivo claro sobre su progreso y para lograr las metas que le permitan desenvolverse de manera exitosa en el marco económico que regula su razón de ser.

Con lo anterior, de acuerdo con investigaciones cualitativas basadas en estudios de casos realizados por el Parque Científico de Madrid (PCM) España, en el año 2009 citado por(Enderica et al., 2018) concluyeron en la necesidad de identificar y reconocer el personal humano y los recursos existentes en las empresas, fortaleciendo el liderazgo a través del asesoramiento, la innovación, orientado a una mejora organizacional, y al reconocimiento, incorporación y creación de nuevos criterios con la finalidad de generar resultados eficaces (Acosta, 2012) por lo que es significativo que el liderazgo se adapte a la realidad de las

empresas a fin de proyectar bases reales en el cual el ser humano es el principal factor y los resultados se dan por medio del trabajo en equipo, al desatender este fenómeno las empresas pueden exponer a pérdidas poniendo en riesgo la productividad del recurso humano (Murati y Pozo, 2013).

Las organizaciones hoy en día deben atender el fenómeno de la globalización, en los diferentes escenarios sociales, económicos, entre otros, por lo que Turbay (2013) enuncia la necesidad de hacer frente al entorno dinámico, con líderes capaces de resolver ocurrencias a través de la toma de decisiones para enfrentar los cambios y que no solo permite el ajuste de nuevas disposiciones organizadas, sino también de sus procesos; es aquí donde la finalidad del liderazgo surge como una condición para que las organizaciones estén siempre competitivas y sustentables.

Para los miembros de la organización el liderazgo se basa en la manera como afecte la dinámica relacional de las partes, es decir recurso humano, directivos, cliente externo, con base a generar bienestar que se ve reflejado en la productividad y sostenibilidad de las compañías afectando positivamente la misión, visión y objetivos empresariales. Los individuos quieren ser guiados por aquellos a quienes respetan y que tienen un claro sentido de dirección, es decir, que para ganarse el respeto, deben ser éticos, pues adquiere sentido al transferir una fuerte perspectiva del futuro, asimismo, que presenten una inteligencia emocional que les brinde la capacidad de reconocer sentimientos propios y ajenos, de motivación y del manejo adecuado de las relaciones interpersonales, habilidades que se fortifican a través de talleres, dinámicas, seminarios, entre otras estrategias (Loaiza y Pirela, 2015).

6.1.2.c Liderazgo y ética. Siendo el liderazgo el marco de referencia en la investigación, es significativo realizar una exploración en correspondencia a la ética en torno al liderazgo primordialmente, por lo que la primera razón se ampara en que los líderes tienen que conquistar la voluntad de los empleados para que éstos pongan sus capacidades al servicio de las políticas misionales de la organización, es claro que para que esto suceda no puede alcanzarse con políticas arbitrarias, déspotas y mucho menos practicando caprichosamente la autoridad jerárquica delegada, o escuetamente impartiendo premios y castigos a los empleados, de manera que el respeto se pone de

manifiesto en la relación bidireccional líder-empleado, así pues, la valoración hacia el capital humano es obligada para que esta dinámica se dé.

En el mismo sentido, la ética es transcendental para desarrollar con éxito un liderazgo empresarial por la influencia que el comportamiento de un líder, ejerce en la conducta de los empleados, de acuerdo con lo analizado por el modelo de liderazgo relacional el cual se basa en el ejemplo. Otra razón por lo que la ética es decisiva en el liderazgo corporativo se evidencia en que, en las nuevas organizaciones los colaboradores no sienten un alto grado de respeto por el simple cargo o labor que desempeña, la manera de relacionarse ha cambiado, la sociedad ha cambiado, se rechaza el uso de poder y se apoya la autoridad ejercida con respeto y compromiso. Un líder que es moralmente merecedor de respeto posee lo que Joanne Ciullallama "poder referente" citado por (Perles y Santiago, 2000, p. 16), los colaboradores persiguen espontáneamente a los líderes que respetan, esta cualidad relacionada de poder y autoridad en el liderazgo empresarial proceden fundamentalmente del respeto y la confianza.

Los líderes tienen que captar el afecto de los colaboradores basados en el respeto, en acciones, en virtud de crear la habilidad para mantener la confianza, en consecuencia, esto es el eje central que deja huella en los miembros de la organización. (Perles y Santiago, 2000) afirman que "En aquellas empresas que operan con un alto nivel de confianza y respeto hay más voluntad y menos necesidad de una vigilancia costosa" (p. 16). De esta manera, las organizaciones que poseen niveles altos de confianza son potencialmente más innovadoras porque los empleados no tienen miedo de asumir riesgos, los colaboradores se apropian mejor al cambio porque se sienten seguros.

Para concluir, (Ruiz ,2014) considera que el liderazgo ético se define en el proceso de influir en las actividades de un grupo hacia el logro de los objetivos de una manera socialmente responsable, por lo que reside en la capacidad del líder de orientar la atención a los valores e inculcar los principios que orientarán las acciones de todos los involucrados.

6.1.2.d Eficacia del liderazgo. Como primer lugar, para poder realizar un análisis en relación a la eficacia del liderazgo en las organizaciones, partimos de la premisa que a lo largo de la revisión documental se ha planteado la importancia del liderazgo, y en concordancia con el estilo que le impriman depende la sostenibilidad, crecimiento y

desarrollo empresarial; por lo que el nivel de exigencia es cada vez más alto, asimismo, por la influencia que ejerce sobre los colaboradores por lo que afecta los procesos de trabajo grupal, el clima social y los resultados enfocados en las políticas organizacionales.

Para atender la idea anterior, se desarrollaron tres puntos de vista principales sobre los determinantes de la eficacia del liderazgo y que están íntimamente ligados con las teorías revisadas: la teoría de los rasgos, comportamentales, contingencia y emergentes, enfocadas al líder, aun así, es significativo referirse al rol de los seguidores porque de esta relación depende que se desarrolle un buen trabajo, con lo anterior, Lussier y Achua (2002) los subalternos reciben directamente el dominio del líder, mientras que para Chaleff (1995) citado por (García- Solarte 2015)

Un seguidor no es un sinónimo de subordinado. Un subordinado se reporta a un individuo de mayor rango y puede, en la práctica, ser un defensor, un antagonista o un indiferente. El seguidor comparte un propósito común con el líder, cree en lo que la organización está tratando de llevar a cabo y quiere que tanto el líder como la organización triunfe (p.163).

Con las anteriores doctrinas, es claro que el objetivo es llevar a la organización a los cumplimientos de sus metas y que la relación líder y seguidor debe ser bidireccional, por lo que el liderazgo está sujeto a una serie de habilidades gerenciales de un individuo que le permiten ejercer tareas como líder, con habilidades motivacionales y empáticas.

Para determinar la efectividad del liderazgo, Serrano y Portalanza (2014), es determinante tener en cuenta habilidades orientadas a

- Lograr los objetivos propuestos
- Generar ambientes de trabajo armónicos.
- Fomentar la comunicación y el sentido de pertenencia en los colaboradores
- Distribuir las tareas entre los miembros y determinar los roles
- Favorecer el trabajo en equipo
- Mejorar la productividad de la empresa
- Destacar el potencial de cada miembro

- Tener en cuenta los diferentes puntos de vista para la toma de decisiones

Otro rasgo importante y para que el liderazgo sea eficaz, el seguidor debe estar enmarcado en conductas relacionadas con el compromiso mutuo, responsabilidad de su rol, aprender las normas del sistema en el cual ellos operan debido a las relaciones con el líder y sus respuestas, cuando se imparten lineamientos imprecisos, procesos de comunicación oportuna para que estén en capacidad de comunicar sus puntos de vista a los líderes, que la información se dirija fácilmente en todas las líneas dentro y fuera de la organización, de tal manera que ninguna área o grupo quede separado, asimismo, combinando la tecnologías para que facilite la comunicación en un conjunto de situaciones orientadas a la creatividad, toma de decisión compartida, coordinación, implementación y evaluación.

Ganga y Navarrete (2013), sostienen que la efectividad del liderazgo es una construcción teórica complicada; su tesis se debe a las diferentes variables que pueden estar vinculadas con el mismo y que pueden ser de orden cognitivo, conductuales o de personalidad. Asimismo, plantean la necesidad de tener en cuenta el contexto en que este fenómeno se da, favoreciendo el desarrollo de estudios comparativos en diferentes ámbitos, ya que es probable que los líderes con la finalidad de ejercer sus atribuciones y de conseguir resultados eficientes para las organizaciones, pongan en práctica diferentes conductas y estrategias en función de la estructura en que les corresponde desempeñarse.

6.1.2.e Poder jerárquico y liderazgo. La importancia de definir el poder jerárquico y el liderazgo, en el análisis de Mejías (2019), enfocado en las empresas constructoras es evidente por su función y por lo que se debe tener en cuenta la estructuración piramidal, por lo tanto adquiere poder, vicio de la autoridad subjetiva, debido a lo cual sólo se consigue liderazgo por el rol que se ejerce en la organización, a manera de ejemplo en una empresa constructora se sitúa en el gerente administrativo, el director del proyecto, el residente de obra, entre otros, cargos que normalmente se adquieren por el nivel de estudios y por la práctica.

En este sentido, puede ocurrir que las habilidades organizacionales, recae en personas diferentes, a manera de ejemplo, el jefe es aquél que ocupa el puesto jerárquico más elevado, mientras que en el líder recae la confianza del grupo. En una situación como ésta, el director podrá impartir ordenes que serán obedecidas por temor a posibles sanciones,

mientras que el líder no dará órdenes pues no tiene mando a pesar que tenga el respeto, aun así, sus opiniones, serán valoradas por la organización.

No obstante, se debe mencionar que el tipo de liderazgo que se ejerce está relacionado con el poder, por lo que según la teoría del poder social French y Raven (1982), citado por (Suárez et al.,2017), muestra cinco fuentes de poder que son: el poder coercitivo, basado en la imposición de autoridad; el poder por recompensa, como su nombre lo indica, influye a través de premios que los individuos desean o valoran, el poder legítimo, estandarizado por normas conocidas y no son de discusión, el poder del experto, esejercido por el grado de habilidades y conocimientos en una labor específica y el poder referente, se ejerce con base en una fuerte conexión emocional de respeto, admiración, confianza y lealtad.

Dicho lo anterior, en las organizaciones en las cuales se presenta el liderazgo jerárquico, la relación entre el líder y el personal es baja, de modo que suele estar ligado a la gestión de poder quebrantando una comunicación fluida dentro de los miembros de la organización, por ende para poner en marcha cualquier actividad se requiere de la autorización de varios jefes que conforman una cadena, puesto que refleja que hay jefe sobre jefe, la cantidad depende de la pirámide organizacional adoptada por la organización donde se centraliza el poder, es decir la dirección toma las disposiciones, que luego se pasaran a los niveles inferiores.

Hay que mencionar además que el liderazgo lineal según ( Totonelli ,2018), se caracteriza por la toma de decisiones centrada en una persona, la cual tiene la responsabilidad del mando, asigna y direcciona el trabajo de los subordinados de acuerdo al rol que desempeña en la organización y a su vez reporta a un solo jefe, lo que posibilita flexibilidad y no se presentan conflictos de autoridad como suele suceder en el liderazgo jerárquico, en consecuencia facilita el ordenamiento percibiéndose más sencillo para los colaboradores. A pesar de lo anterior, es preciso indicar que este tipo de liderazgo organizacional puede ser rígida y es caracterizada por los gerentes con personalidades fuertes que eligen este sistema para concentrar la totalidad de las decisiones en él lo cual es evidente el poder jerárquico otorgado.

Como conclusión, en las empresas PYMES es significativo que para alcanzar los objetivos empresariales y sean más productivas y sostenibles es importante el clima organizacional,

y que las acciones de la alta gerencia va de la mano directa del líder y se involucra con los teniendo en cuenta que los colaboradores actúan por sus emociones, motivación, y en la gran mayoría de los casos estas características son las que permiten que un empleado se convierta en una persona más productiva al sentirse cómodo y parte importante de la organización, lo que conlleva a que se genere una respuesta respecto al cómo se debe dirigir una organización enfatizando una cultura organizacional atribución trascendental orientada a mejorar la práctica de liderazgo ejercida en una organización (Rodríguez, 2010).

### **6.1.3 Resultados objetivo I    *Revisión bibliográfica***

Con la revisión y análisis de la literatura para la generación del documento dirigido al cumplimiento de los objetivos, dado que el interés principal es identificar los elementos dentro del proceso de liderazgo y demás variables determinadas sobre el tema, con el resultado de labúsqueda, se depuró, analizó y sintetizó la información a partir de eso, estableciendo el estadoactual de conocimiento del liderazgo. Para esto se establecen tres niveles de relación:

Relación alta. Se enfoca particularmente o tiene mucha información sobre el tema que se está investigando (90) artículos.

Relación Media. Tiene algo o poca relación, se toma en cuenta si además menciona sobre algún aspecto del tema investigado (64)

Relación baja. Información sobre temas referentes a lo investigado pero que se enfocan en otro sector, ciencia o línea profesional (35) artículos

En la siguiente tabla se presenta un resumen de los artículos utilizados en la revisión documental a través de los buscadores boléanos y que fueron la fuente para el desarrollo de la investigación

**Tabla 1***Resultados de la búsqueda objetivo*

Buscador	Documento	
Readyc.org	Artículos	27
Researchgate	Repositorios	5
Dialnet	Artículos	10
Scielo.org	Artículos	21
Google académico	Libros, artículos	12
Eumed.net	Repositorios	3
Dspace	Repositorios	2
Google	Artículos blog	10
Total		90

**Nota.** La tabla explica los resultados de la búsqueda efectuada para el desarrollo del objetivo 1

En el mismo sentido, al momento de realizar un análisis de los artículos y en función del acercamiento preliminar se ha realizado una clasificación de los artículos de acuerdo con orientación del documento, a continuación, se presentan los enfoques o variables elegidas para su clasificación como se presentan en la siguiente tabla

**Figura 10***Clasificación de enfoques*

Orientación	Descripción
Importancia	Importancia del liderazgo
Desarrollo	Desarrollo de liderazgo
Motivación	Motivación del personal
Cualidades	Rasgos y cualidades de los líderes
Estilos	Estilos y modelos de Liderazgo
Organización estructural	Estructura jerárquica, poder, gerente
Cultura Organizacional	Empresas constructoras

**Nota.** La figura muestra la clasificación o variables determinados usadas en la búsqueda documental

Para alcanzar la comprensión y de acuerdo con lo investigado se analiza a continuación los estilos de liderazgo, siendo significativo iniciar mencionando que Estrada (2007) indica que, a través de la historia, el liderazgo ha sido una habilidad fundamental en el desarrollo de las grandes civilizaciones consolidando aspectos socio- políticos y económicos, en esta época globalizada y cambiante, las organizaciones en los diferentes contextos han tenido que adaptarse y realizar cambios para responder a las exigencias del entorno.

El interés en el recurso humano es forzoso para el ejercicio de una organización, por ello las labores del líder deben estar encaminadas concretamente a la gestión de los recursos humanos como una habilidad esencial para alcanzar las metas. Según, Ramírez (2012) un gerente debe ser un líder capaz de usar las metodologías administrativas para lograr las metas de la organización, además debe tener la habilidad de solucionar dificultades en el menor tiempo posible y en disímiles circunstancias, además de conocer los rasgos de la planificación estratégica situacional, para poder actuar acertadamente.

Es igualmente significativo en este punto, antes de revisar los estilos de liderazgo y su correlación con la gerencia debido a que en las empresas tiende a confundirse, es así, que el liderazgo se dirige a la dirección y trabajo en equipo mientras que la gerencia plantea las estrategias, normas, cree en los sistemas y los aplica, dando énfasis a la planeación, el seguimiento, control y hace hincapié en la buena administración, desde este punto de vista, actualmente la discusión se centra en saber si se deben desarrollar liderazgos desde todas las áreas por lo que es evidente que en el área gerencial los profesionales no saben qué hacer con el poder de dirección que deben desplegar sobre el capital humano de la organización; de igual forma, es preciso resaltar que se pueden presentar situaciones en que los líderes no cuentan con las herramientas administrativas suficientes para realizar una correcta orientación; por esta razón, el líder debería poder formular estrategias y tomar decisiones que resuelvan problemas. Citando a (Ramírez y Suárez, 2007)

El deber ser de la gerencia en el mundo moderno de los negocios es el de conseguir suficiente cooperación y trabajo de equipo en la organización, de modo que las energías y los recursos personales de los directivos, supervisores y subordinados no se pierdan en esfuerzos inútiles, sino que sirvan eficientemente al logro de los objetivos y metas de las empresas. De allí la importancia de estudiarlas relaciones que se establecen mediante la interacción del gerente como líder hacia sus

subordinados, constituyéndose éste en un aporte significativo para los cambios y transformaciones futuras en las organizaciones (p. 141).

En consecuencia, se realiza una revisión de los principales estilos de liderazgo teniendo en cuenta que son términos que no pueden desligarse por las dinámicas actuales en materia económica y organizacional, exige ver a la empresa como un todo que muestre rendimiento con márgenes menores de pérdidas, en función de capacitarse en habilidades para elaborar tareas, controlar procesos administrativos, gerenciar y liderar el grupo humano aprovechando los recursos de la organización, siendo significativo que, las medianas empresas anhelan resguardar el control en todas sus esferas, por lo que adoptan las principales decisiones teniendo una perspectiva o un factor importante como el tiempo por lo que, deben responder en el menor lapso posible a los aspectos críticos que se presentan y más aún al entorno exigente (Sánchez y Rodríguez, 2019).

En revisión realizada en Cervantes (2011), agrupa en dos los estilos de liderazgo siendo totalmente opuestos: el autoritario. En el cual define que para que un líder pueda comportarse de acuerdo este estilo necesita que los individuos estén acostumbrados a ser dependientes y a que se le diga todo lo que tiene que hacer, por lo que el estilo de liderazgo autoritario acepta como natural la dependencia de las personas.

Según esta hipótesis, los trabajadores dependen plenamente de sus líderes siendo incapaces de obrar por su cuenta, esto hace que necesiten una estrecha vigilancia y supervisión en todas sus tareas. Este tipo de liderazgo presenta dificultades en confiar las tareas por lo que debe realizarse supervisión permanente de las tareas y funciones, además desmotivación al no presentarse participación de los empleados, en este estilo, cuando los trabajadores se relacionan con otras y según sea la relación, asumen alguna de estas tres condiciones como se muestra en la siguiente figura

## Figura 11

### *Estilo Autoritario*



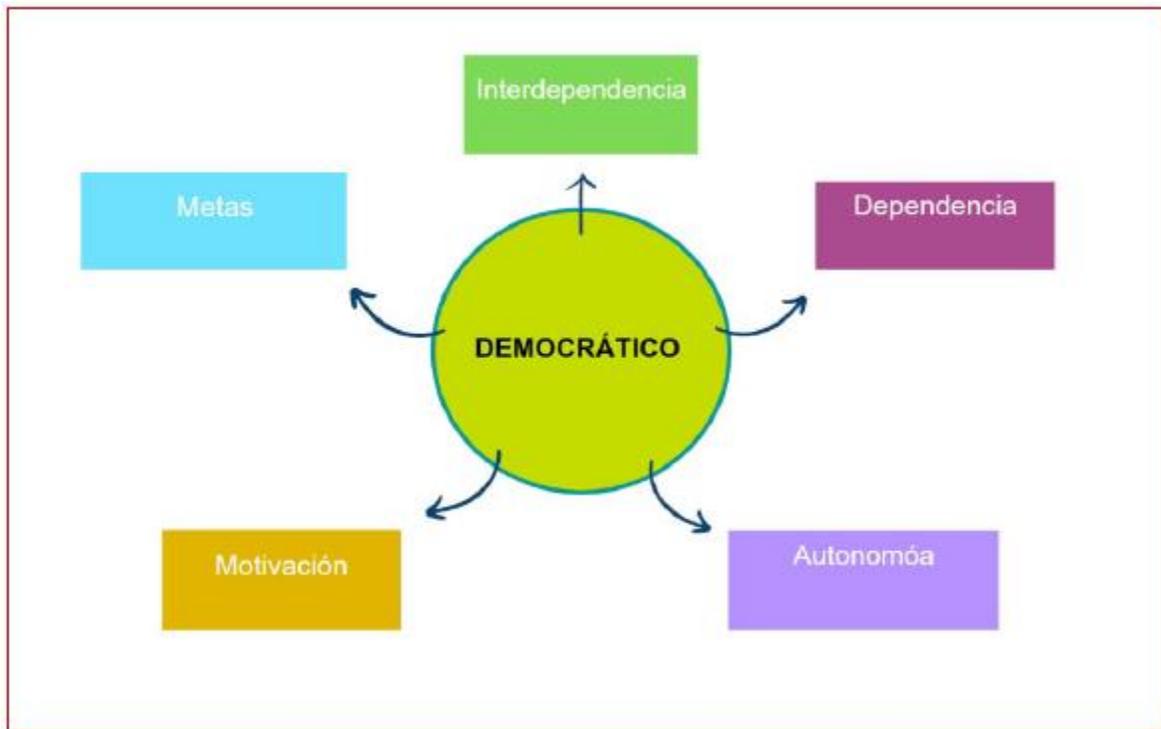
**Nota.** La figura representa el estilo autoritario y sus características, para lo cual los investigadores se basaron en los conceptos de Cervantes-Abarca, A. (2011). Liderazgo efectivo en la obra de construcción. <http://hdl.handle.net/11191/7917>

El individuo dependiente espera que el otro le diga que hacer, cómo, dónde es decir se sirve del otro, el individuo independiente se las arregla solo, no espera que le digan cómo hacer su trabajo sin importarle lo que los otros piensen, y los individuos interdependiente piensa que hay cosas que no sabe, pero otros las saben, trabaja en equipo y puede ser colaborativo.

Considerando que Cervantes (2011), el estilo democrático como se muestra en la figura 6, se basa en la interdependencia y en la independencia, teniendo en cuenta los atributos del ser humano en lo que refiere a la autonomía y la responsabilidad, lo que indica que está dirigido a la participación, metas, desempeño, buscando alcanzar metas, satisfacción laboral, en sí es significativo la autogestión, responsabilidad, generando respeto, valor. Los líderes que implementan este estilo confían en su capital humano, los motiva a realizar el trabajo, aunque es posible que el resultado se demore más.

## Figura 12

### Estilo Democrático



**Nota.** La figura representa el estilo democrático y sus características, para lo cual los investigadores se basaron en los conceptos de Cervantes-Abarca, A. (2011). Liderazgo efectivo en la obra de construcción. <http://hdl.handle.net/11191/7917>

La recapitulación realizada por Terzakyan (2022) ,el liderazgo situacional se basa teniendo en cuenta la dinámica empresarial y su diferentes contextos en línea de la misión y visión empresarial, este tipo de liderazgo está en permanente análisis del espacio que la organización ocupa en el contexto; su importancia radica en que permite a las organizaciones posesionarse de diferentes estilos de liderazgo, de acuerdo con la situación en que se encuentre la empresa y las necesidades que haya en el equipo, que resulte adecuado y eficaz contribuyendo a lograr resultados exitosos. Dentro de estos estilos encontramos los siguientes:

El Liderazgo Directivo u orientador, según Maya et al., (2109) lo ejerce quien tiene la responsabilidad de tomar las decisiones, supervisar y controlar, este nivel de comportamiento rector es alto;contrario con el nivel de apoyo, el cual suele ser bajo, en consecuencia, este estilo es más efectivo cuando se incorpora una persona a la empresa

que tiene poca experiencia en el área o las tareas a desempeñar en el puesto de trabajo. Liderazgo Persuasivo o Coaching, para Gismera et al., (2022) hay una alta influencia mutua entre el líder y los colaboradores, quienes aportan ideas.;siendo eficaz para aquellas personas que son inexpertos en un tema, pero no demandan una supervisión directa.

Liderazgo participativo Mehdipour y MohebiKia, (2019) se aplica en el contexto laboral en relación con el líder, es de orientar, los colaboradores tienen un rol más activo; por lo tanto, a la actuación directiva es baja, y el comportamiento de apoyo es alto. Con lo anterior, es preciso que el equipo de trabajo tenga aptitudes y actitudes personales y laborales, esto causa que no requiera supervisión directa, pero si se debe mantener al grupo altamente motivado

Liderazgo Delegador, Riquelme y Gallardo, (2016) este tipo de liderazgo se identifica por el empoderamiento de los colaboradores, el comportamiento directivo y de apoyo es bajo, se anima, el líder se orienta a detectar y evaluar el talento de los colaboradores

El Liderazgo liberal o laissez-faire Pons y Ramos, (2012) permite que los trabajadores ejerzan sus roles sin rendir cuentas de manera que no ejercen supervisión directa, lo que revela ausencia de liderazgo.

Liderazgo burocrático, Ramírez (2012) se enfoca en el seguimiento estricto de las normas y reglas establecidas por la empresa, es apropiado en funciones donde los trabajadores están expuestos a riesgos de seguridad.

Liderazgo carismático, es inspirador y motivador hacia los trabajadores, sin embargo, presenta algunas dificultades, debido a que el líder tiende a confiar en sí mismo por encima de los miembros de su equipo, de modo que el éxito parece estar marcado por la presencia del líder (Geraldo-Campos et al., 2020)

Liderazgo natural, Rodríguez (2014) define que este tipo de liderazgo de manera formal no ha sido reconocido en la organización pero que puede situarse en liderar en cualquier área de la empresa por sus características de comunicación y motivación al grupo, este tipo de liderazgo es reconocido por la orientación a satisfacer las necesidades de los compañeros siendo inherente a las características individuales de los colaboradores y es valorado por la vocación de servicio por lo que de alguna manera también es llamado liderazgo servil.

El liderazgo orientado a las personas o las relaciones, Rodríguez,(2014) define que el líder, se centra en organizar, apoyar personalmente al equipo, siendo muy representativos que fomentan la cohesión y vínculo grupal.

Liderazgo orientado a la tarea, se centra en los objetivos, en que la ejecución del trabajo se realice de acuerdo con los procedimientos establecidos. Por lo que (Rodríguez,2014) considera que es posible que desatiendan la orientación a las personas o las relaciones. puede tender a ser autoritario. encaminado a definir los objetivos, las metas, roles, por lo que ordena, planifica, organiza y controla.

El Liderazgo transaccional y transformacional Almirón et al., (2015) sostienen que el liderazgo transaccional involucra a que sus colaboradores obedezcan a través de recibir incentivos o castigos por el desempeño de las tareas orientado a las metas propuestas, mientras que el liderazgo transformacional Implica la motivación, creatividad, iniciativa, transmite confianza y valora al recurso humano.

Para concluir, según la teoría y las posturas de los diferentes autores, los investigadores concuerdan que no hay un tipo de liderazgo definido, que es preciso que se adapte a los valores misionales, jerárquicos de las empresas, siendo un indicador importante para trascender y lograr potencializar el recurso humano lo cual se verá reflejado en la sostenibilidad y competitividad de las empresas, además de lo anterior, es significativo establecer el contraste en relación de líder, liderazgo y administración, características que deben distar al ser la base del comportamiento de las organizaciones y la correlación que ejerce sobre sus colaboradores.

Si bien, la esencia del liderazgo organizacional es potencializar el recurso humano no se puede apartar de la gestión administrativa, y más aún cuando se determina en empresas constructoras con características dinámicas, organigramas lineales, apoyado en las capacidades de los miembros de la organización, por lo que, un personal motivado, guiado con respeto, comunicación asertiva; influye positivamente en el contexto empresarial y por tanto el liderazgo es un pilar trascendental para alcanzar las metas de la empresa

## 6.2 Interpretar los estilos de liderazgo implementados en las organizaciones dedicadas a la construcción. Objetivo II

Se desarrolló a partir de la herramienta aplicada de la encuesta como se observa en la siguiente figura

**Figura 13**

*Diseño metodológico objetivo II*



**Nota.** La figura representa el estilo autoritario y sus características, para lo cual los investigadores se basaron en los conceptos de Cervantes- Abarca, A. (2011). Liderazgo efectivo en la obra de construcción. <http://hdl.handle.net/11191/7917>

### 6.2.1 Fase I

Para la selección del tipo de encuesta se puso énfasis en conocer el grado de percepción de la población con respecto a la importancia del liderazgo, para poder determinar las características de los líderes, tipo de liderazgo, además, como el objetivo principal de la encuesta es conocer la percepción que los encuestados tienen sobre el tema, se realizaron 13 preguntas de carácter reflexivo, descriptivo, las respuestas se dan para que el encuestado logrará seleccionar entre las opciones ofrecidas que previamente han sido determinadas por la investigación bibliométrica.

Para determinar las variables se utilizó la revisión obtenida en la bibliografía investigada para lo que se determinaron las variables así: características, capacitación, comunicación, Clima laboral, importancia del liderazgo, tipos de liderazgo.

La población muestra, se seleccionó 13 personas que laboran en empresas medianas en el sector de la construcción, no se realiza discriminación de los encuestados por criterios como educación, sexo, cargo, por lo que se requiere conocer cuál es su percepción del liderazgo.

#### Elaboración de preguntas

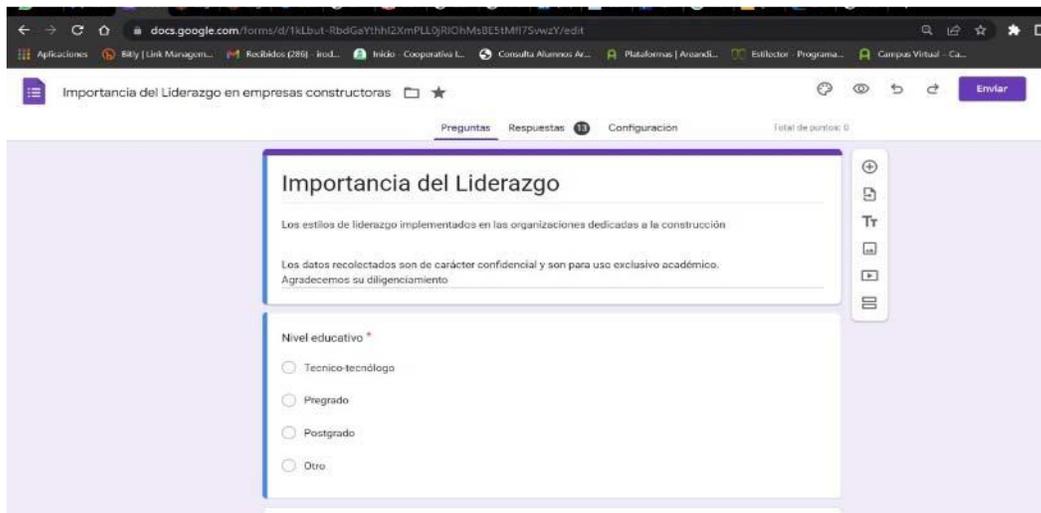
- Caracterización de la población sujeto: nivel educativo: pregunta 1, género: pregunta 2
- Rol en la organización: pregunta 3
- Línea jerárquica en la organización, pregunta 4: Se define como " Liderazgo" cuando una persona logra que sus subordinados lo sigan, actúen en equipo y con motivación, para conseguir las metas u objetivos. Está de acuerdo con la anterior afirmación
- Definición liderazgo, pregunta 5: Se define como " Liderazgo" cuando una persona logra que sus subordinados lo sigan, actúen en equipo y con motivación, para conseguir las metas u objetivos. Está de acuerdo con la anterior afirmación
- Percepción del liderazgo en relación a los objetivos, pregunta 6: Basándose en concepto de liderazgo, considera que un eficiente liderazgo beneficia a la empresa a cumplir con las metas y objetivos propuestos
- Estilos de liderazgo, pregunta 7: En su empresa se han quejado continuamente por el cumplimiento de metas y del costo que significa, cuál de las siguientes opciones su jefe efectúa
- Capacitación, pregunta 8: Considera que la falta de liderazgo se refleja en el capital humano, en la falta de interés de los gerentes para capacitar y reforzar el conocimiento de sus subordinados.
- Liderazgo-administración, pregunta 9: el liderazgo afecta directamente en las administraciones de los proyectos
- Trabajo en equipo, pregunta 10: Numerosas organizaciones citan como principal obstáculo para el éxito de las organizaciones la incapacidad de sus directivos para trabajar juntos en equipo y entre las áreas. ¿ A juzgar la anterior afirmación usted considera?
- Feedback, pregunta 11: La comunicación entre empleados y los líderes permite a los directivos recibir feedback sobre los aspectos que funcionan o no funcionan en la empresa, de acuerdo con lo anterior usted considera que es escuchado y sus ideas son

tomadas en cuenta

- Clima laboral, pregunta 12: El líder genera condiciones para que exista un ambiente de trabajo agradable
- Estilo de liderazgo, pregunta 13: ¿Cuál considera que es el estilo de liderazgo en su empresa?
- Influencia del estilo de liderazgo, pregunta 14: De acuerdo con los estilos de liderazgo mencionados, según su percepción ¿cuál considera que influye de manera más positiva en su empresa?
- Liderazgo empresarial, pregunta 15: Elija la opción más adecuada frente al liderazgo en su empresa
- Feedback positivo, pregunta 16: ¿cree que es importante que un líder proporcione comentarios constructivos?
- Objetivos: pregunta 17: ¿Un líder necesita establecer objetivos definidos y con plazos determinados?
- Liderazgo: pregunta 18: ¿El tipo de liderazgo en la empresa consideras que debe estar orientado a?
- Atributos: pregunta 19: los atributos más importantes de un buen líder

## Figura 14

### *Encuesta implementada*

The image shows a screenshot of a Google Forms survey. The title of the form is "Importancia del Liderazgo". Below the title, there is a subtitle: "Los estilos de liderazgo implementados en las organizaciones dedicadas a la construcción". A confidentiality notice follows: "Los datos recolectados son de carácter confidencial y son para uso exclusivo académico. Agradecemos su diligenciamiento". The first question is "Nivel educativo \*", which is a multiple-choice question with four options: "Tecnico-tecnólogo", "Pregrado", "Postgrado", and "Otro". The form is displayed in a web browser window with a dark theme. The browser's address bar shows the Google Forms URL. The top navigation bar of the form includes "Preguntas", "Respuestas" (with a count of 13), and "Configuración". A "Enviar" button is visible in the top right corner.

**Nota.** Se muestra la imagen de la encuesta realizada a la población encuestada para la investigación de acuerdo con la fase 1 y para el desarrollo del objetivo

### **6.2.2 Fase II**

Se realizó la encuesta por medio de la herramienta de formularios desarrollada por la empresa Google más conocida como GoogleForms. Antes de realizar el envío de las encuestas se realiza una prueba piloto con 3 personas de esta forma 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.

Una vez realizada la prueba piloto con personas de las mismas características de los participantes a las que se dirigió las encuestas, y modificado ciertos detalles que se identificaron; se realizó la difusión por medio WhatsApp apoyándose en conocidos que trabajan en empresas constructoras. El tiempo de difusión de la encuesta fue de 8 días, de esta manera se obtuvieron 13 encuestas. El link de ingreso a la encuesta fue el siguiente: <https://forms.gle/ywLbEC8RFr3exxEW6>

### **6.2.3 Fase III**

La obtención de datos se llevó a cabo automáticamente al utilizar la herramienta de Google Forms, las respuestas son generadas en un documento de formato Excel como se muestra

en la figura 9 y el respectivo análisis como se observa a continuación en las figuras 10 a 28.

## Figura 15

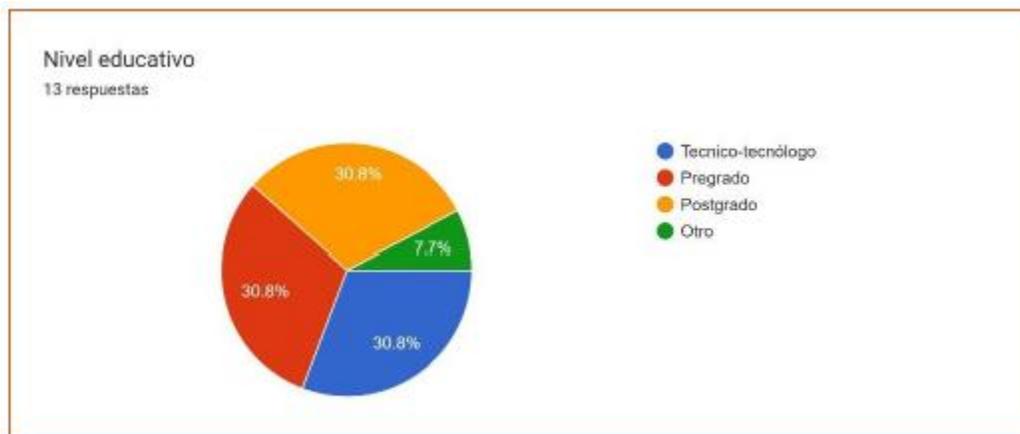
### Hoja de cálculo respuestas encuesta

	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
1	Nivel educativo	Genero	Rol que desempeña en la organización	En el rol que desempeña en una persona logra que sus subordinados lo sigan adhiriendo en la organización	2	Si	Si	Solo se reúne con el jefe	Si	No sabe	A veces	Si	Como líder debe ser el ejemplo que es el estado de liderazgo en su empresa			
9	Tecnico tecnologo	Femenino	Administrativo										Adaptación orientado a premios y castigos relación con el líder es de autoridad y los colaboradores tienen un rol más activo			
10	Pragmado	Femenino	Operativo										Democrático			
11	Postgrado	Femenino	Operativo										Establecimiento estricto de las normas y reglas establecidas por la empresa			
12	Otro	Femenino	Administrativo										implica la motivación, credibilidad, iniciativa, transmite confianza y valor al recurso humano			
13	Postgrado	Femenino	Administrativo										Democrático, orientado a la participación, metas, desempeño			
14	Tecnico tecnologo	Masculino	Administrativo										Autoritario, orientado a premios y castigos			

**Nota.** Se muestra la imagen de la hoja de cálculo que se genera en la herramienta forms en resumen de la encuesta realizada

**Figura 16**

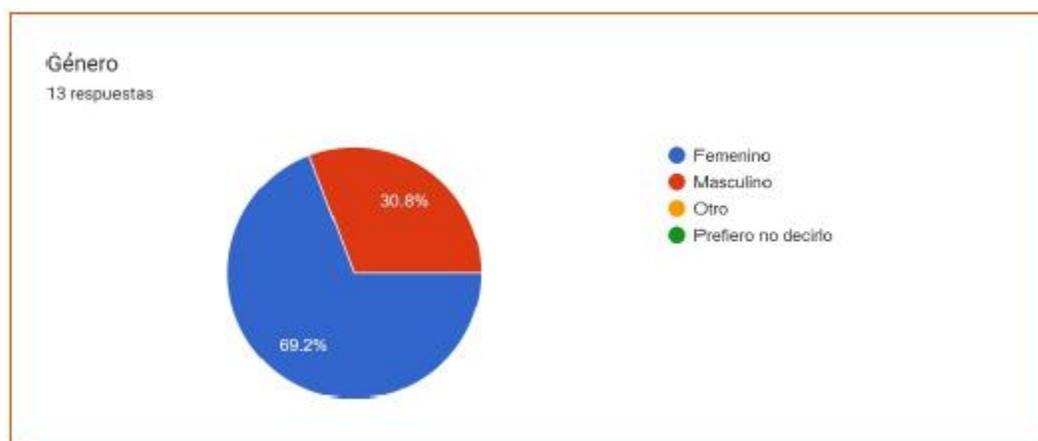
*Nivel educativo*



**Nota.** La figura muestra un porcentaje similar en el nivel educativo técnico, tecnólogo, pregrado y posgrado y con un porcentaje de 7.7% de otros lo que indica que la distribución de las encuestas en los participantes estuvo proporcionado frente a esta pregunta, lo que nos da un mayor criterio en los resultados obtenidos.

**Figura 17**

*Caracterización, pregunta 2*



**Nota.** La figura muestra el porcentaje de 62.2% de las mujeres frente al 30.8% en representación de los hombres, esto evidencia la inclusión significativa del género femenino en una rama que tradicionalmente estaba dominada en los hombres.

**Figura 18**

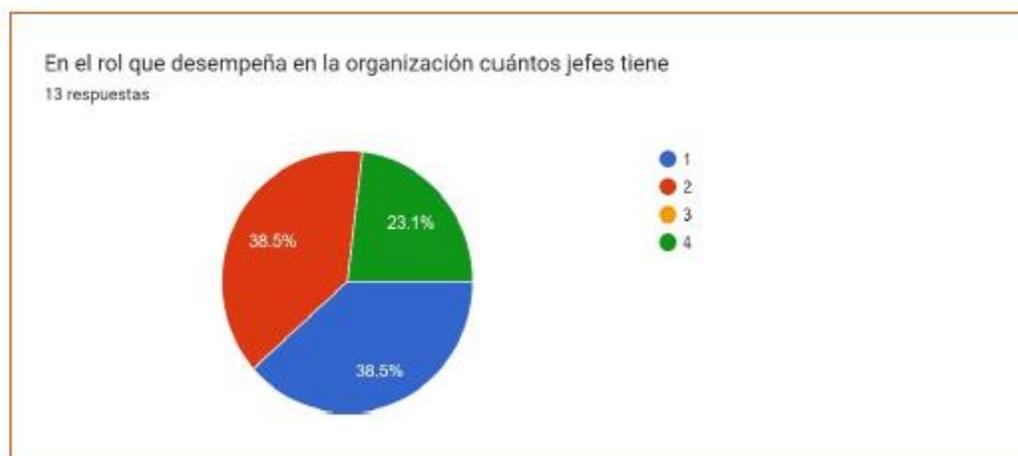
*Pregunta 3 Rol en la organización*



**Nota.** La figura muestra que mayoritariamente en un porcentaje de 69.2% los encuestados pertenecen al área administrativa, seguido del área operativa con 23.1%, esto es un resultado significativo de acuerdo con el objetivo de la investigación en lo que respecta que los líderes de la organización encuentran en la línea jerárquica de las empresas.

**Figura 19**

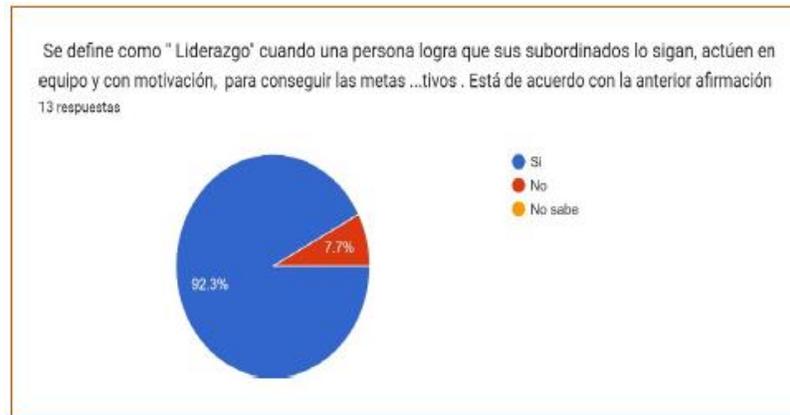
*Pregunta 4. Nivel Jerárquico*



**Nota.** El nivel jerárquico indica la posición que ocupa dentro de la organización lo que implica el número de jefes que un colaborador puede tener y que se relaciona con la percepción de los participantes, así pues, las respuestas están enmarcadas principalmente entre 1 a 2 jefes con el 38.5% y un 23.1% con 4 jefes.

## Figura 20

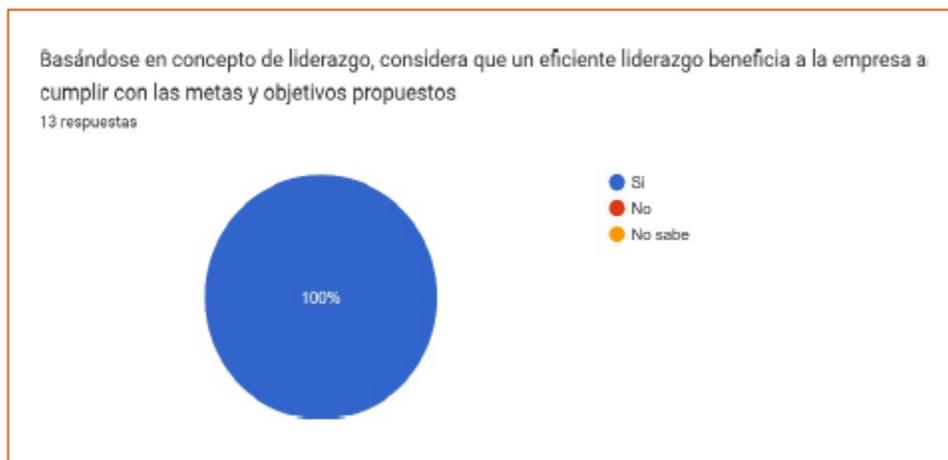
### Pregunta 5. Definición liderazgo



**Nota.** Los encuestados en un 92.3% concuerdan con la definición de liderazgo en las organizaciones, de igual manera es de subrayar que el 7.7% que corresponde a 1 encuestado no considera que esta afirmación sea correcta, lo que se evidencia en la respuesta individual y queposiblemente la respuesta está sujeta al estilo de liderazgo y la línea jerárquica que ocupa en la organización.

## Figura 21

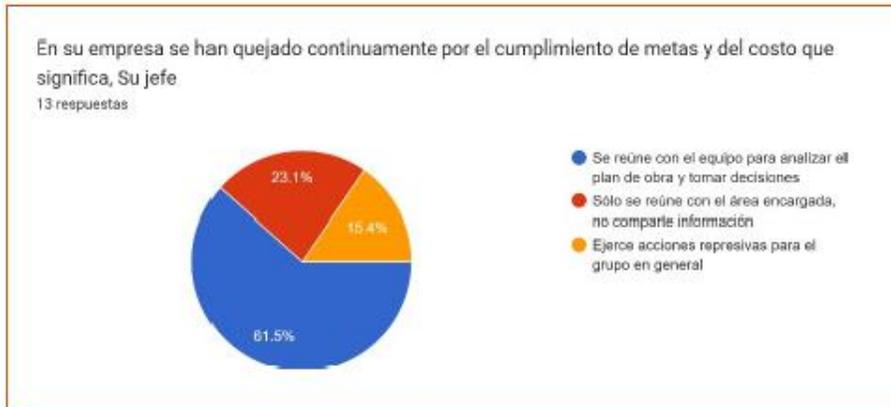
### Importancia del liderazgo



**Nota.** En la figura se muestra el porcentaje de los encuestados, en la que manifiestan estar de acuerdo con la afirmación de la importancia del liderazgo en la empresa.

## Figura 22

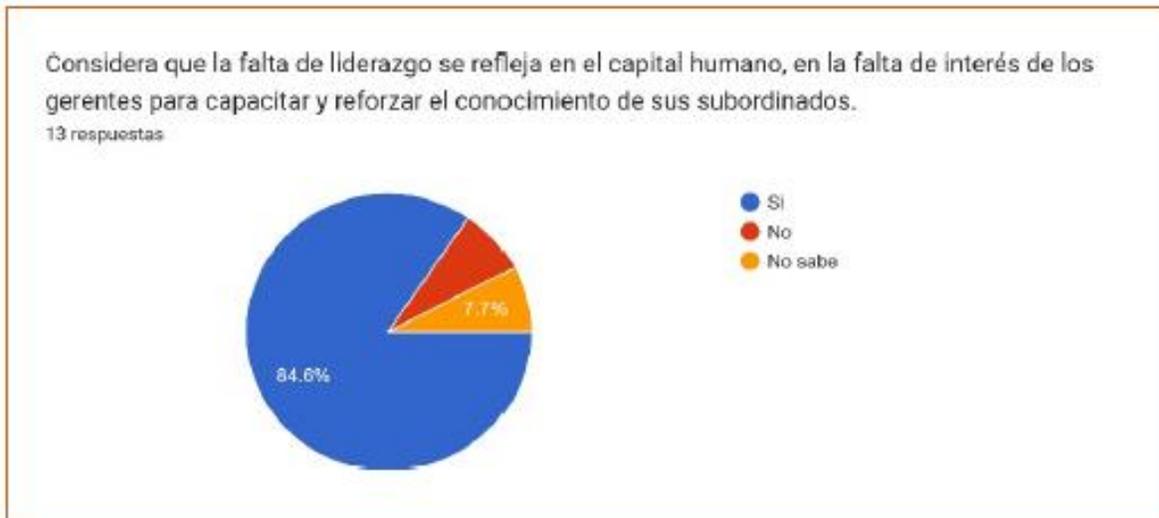
### Comunicación



**Nota.** Partiendo de los resultados de la encuesta, los participantes consideraron que el líder se comunica con el equipo en un porcentaje de 64.5%, siendo considerable el porcentaje en la que la percepción en el nivel de comunicación es selectivo o nulo desplegando acciones de una comunicación pobre o nula.

## Figura 23

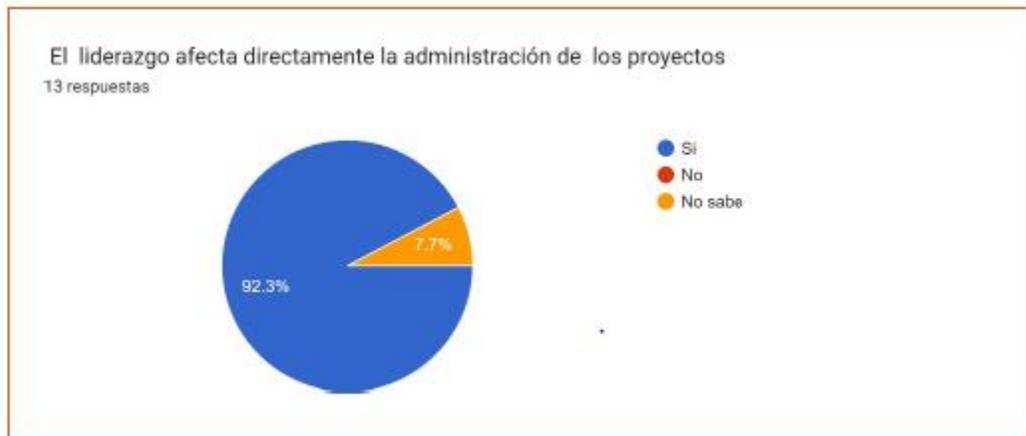
### Capacitación



**Nota.** De acuerdo con la gráfica, la pregunta 8, el 84.6% de los encuestados consideran la importancia de capacitar continuamente el recurso humano de la organización y que se refleja en el estilo de liderazgo, de igual manera es preciso mencionar que el 15.4% consideran que no es notable la afirmación, posiblemente por desconocimiento o por falta de interés en la capacitación a los empleados, asimismo, al revisar las encuestas individuales se toma nota del personal que dio la respuesta (operativa, técnica), como resultado son temas a fortalecer en el personal de estas áreas.

## Figura 24

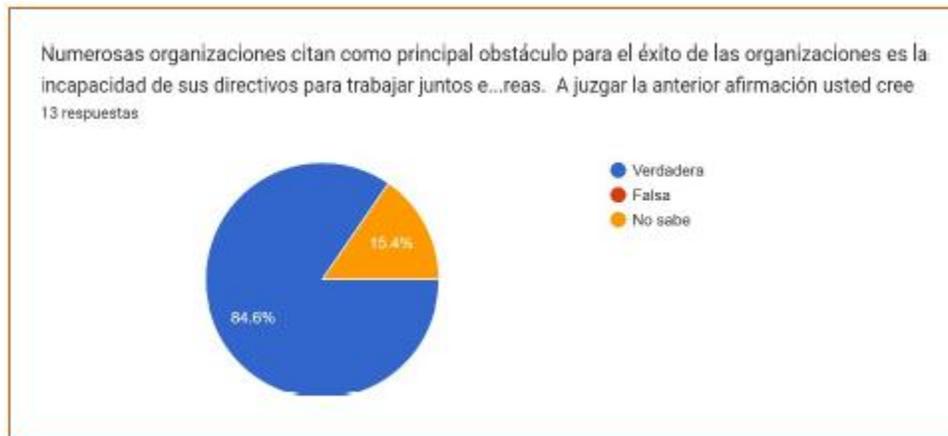
### Liderazgo-Administración



**Nota.** Según la pregunta 9, el 92.3% de los participantes consideran la importancia del liderazgo en la administración de los proyectos, una persona que corresponde al 7.7% manifiesta no saber, esta respuesta es concordante con la anterior pregunta porque al revisar la respuesta individual en las respuestas del Excel concuerda con el rol y nivel jerárquico dentro de la organización, se revalida la importancia de capacitar al personal sobre el tema de liderazgo y lo que hoy en día representa en las nuevas formas de administración.

## Figura 25

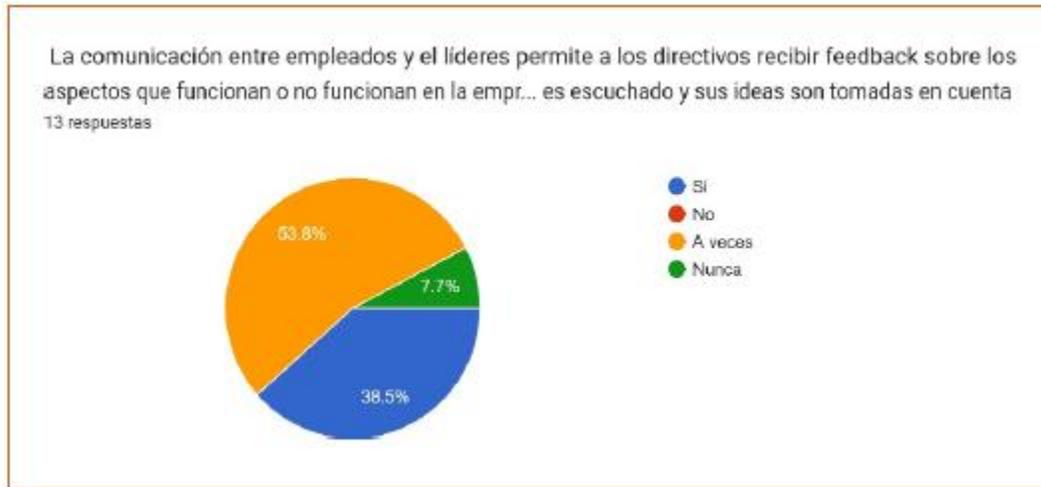
### *Trabajo en equipo*



**Nota.** La grafica representa las respuestas de la pregunta 10, en el que el 84.6% de los encuestados consideran que un obstáculo es la falta de trabajo en equipo, mientras que el 15.4% no sabe sobre el trabajo en equipo y lo que implica, se reitera la afirmación que la capacitación y el estilo de liderazgo en la empresa es significativo para generar un valor agregado a la compañía.

## Figura 26

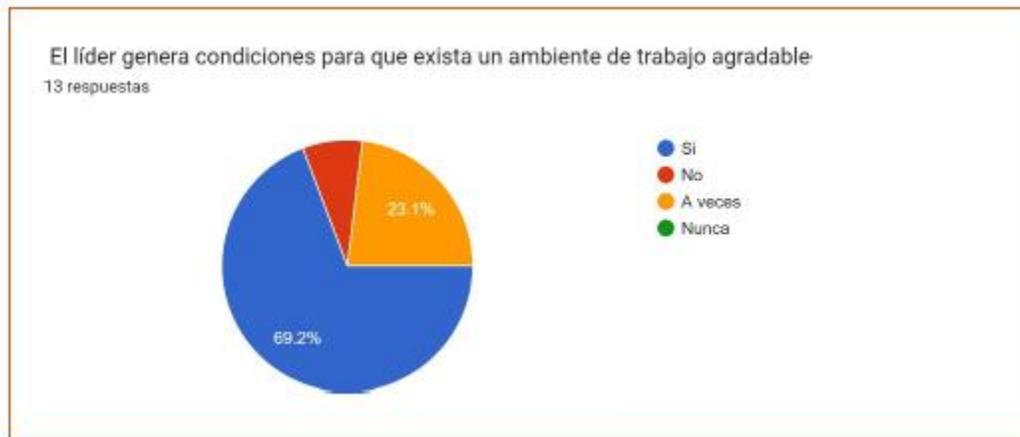
### Feedback



**Nota.** La figura muestra los resultados de la pregunta 10, en el que el 53.8% de los participantes consideran que sus ideas a veces son tomadas en cuenta, el 38.5% que si son tomadas y el 7.7% que nunca son tomadas en cuenta sus ideas, estas respuestas son reveladoras debido a que el pilar fundamental en la importancia del liderazgo es fomentar la comunicación, creatividad y motivación entre los colaboradores.

## Figura 27

### Clima Laboral



**Nota.** Las respuestas de los participantes en relación a la percepción del clima laboral, el 69.2% consideran que el clima laboral es bueno, siendo significativo el 23.1 y el 7.7% que consideran que a veces o no es agradable el clima laboral, las respuestas siguen siendo un termómetro en que se evidencia la importancia del estilo de liderazgo en las organizaciones.

## Figura 28

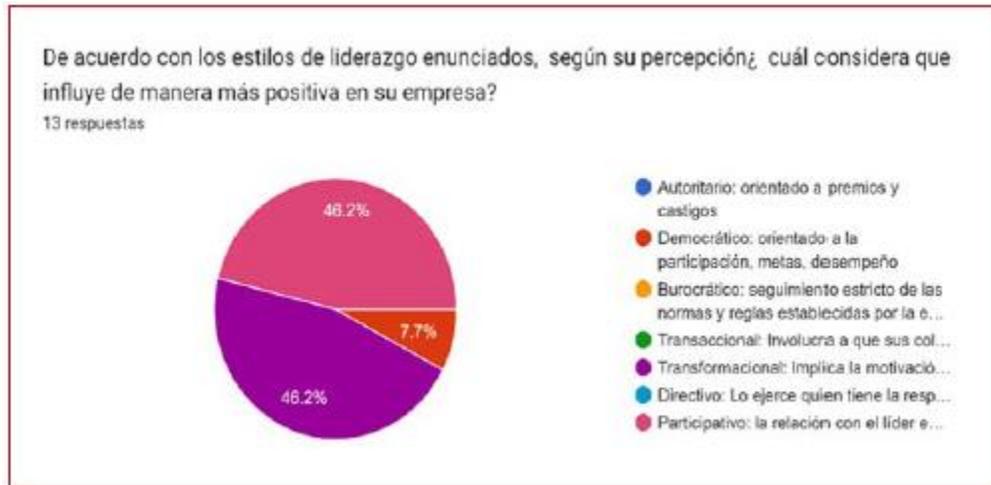
### Estilo de liderazgo



**Nota.** Como se evidencia en la figura, con relación a la pregunta 13, en la empresa se dan diferentes estilos de liderazgo, resultando en mayor porcentaje el autoritario, democrático con un 23.1%, seguido por el burocrático con un 15.4%, seguido por el transaccional, transformacional, directivo con el 7.7% respectivamente.

**Figura 29**

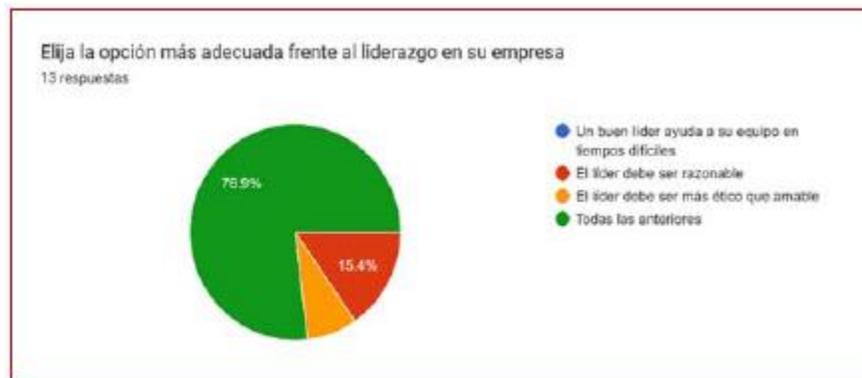
*Estilo de liderazgo*



**Nota.** El estilo de liderazgo que los participantes consideran más positivo está en proporciones similares con un 46.2% entre el liderazgo transformacional y participativo

**Figura 30**

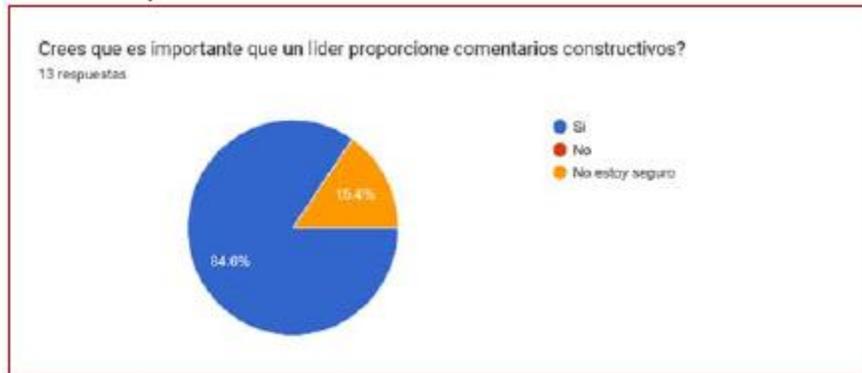
*Características del líder*



**Nota.** El 76.9% de los participantes consideran que el líder debe ser un apoyo, razonable y ético.

## Figura 31

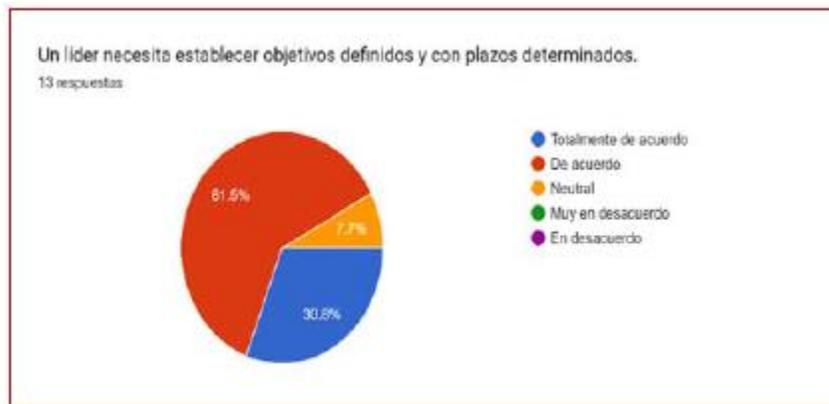
### *Feedback positivo*



**Nota.** El 84.6% de los participantes consideran positivo que los líderes apelen a expresiones valorativas hacia los colaboradores

## Figura 32

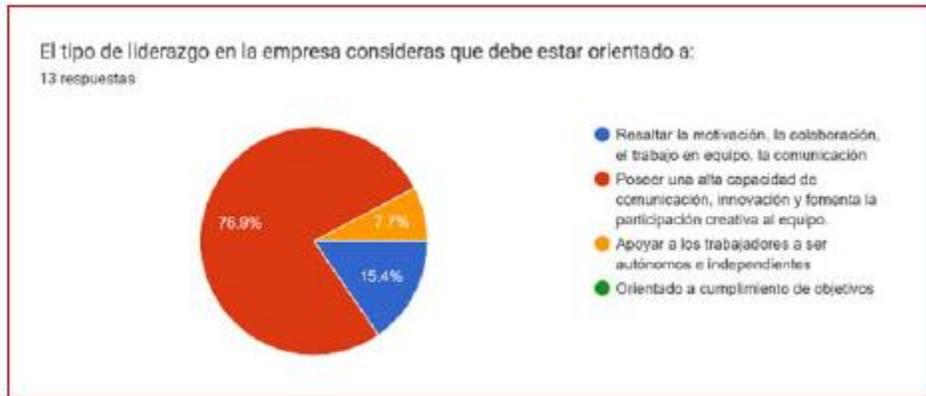
### *Objetivos*



**Nota.** El 61.5% de los participantes consideran que los líderes deben establecer objetivos con tiempos determinados

**Figura 33**

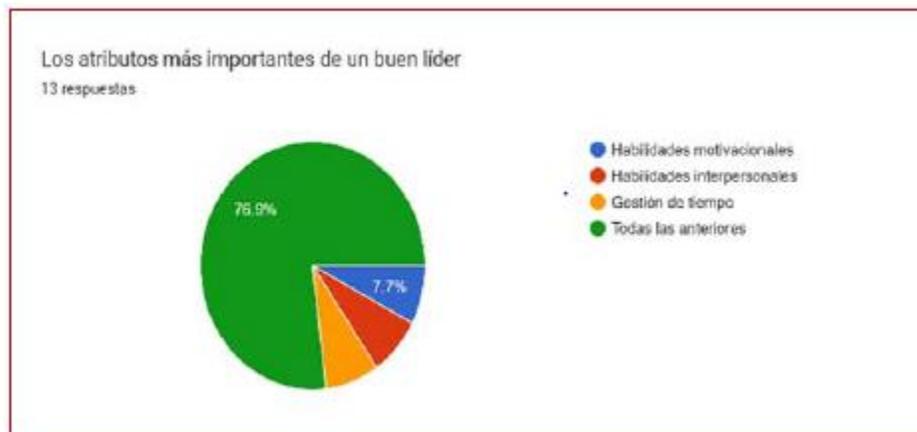
*Liderazgo empresarial*



**Nota.** El 76.9% de los participantes coinciden que el liderazgo empresarial debe estar orientado a la comunicación, motivación, innovación, participación y creatividad en los miembros del equipo

**Figura 34**

*Atributos del líder*



**Nota.** El 76.9% de los participantes consideran que los líderes debentener atributos motivacionales, interpersonales y de gestión del tiempo

**6.2.4 Resultados Objetivo II. Percepción de la influencia y estilos de liderazgo**

Al analizar los resultados obtenidos de las percepciones de los participantes de la encuesta, fue un punto de partida clave para llegar a establecer la importancia del liderazgo en las empresas de construcción, es esencial por lo que, las constructoras deben tener un líder

que guie todos los procesos que se llevan a cabo, estando íntimamente relacionado con el recurso humano, de los líderes dependen la revisión y control para que cada una de las obras se ejecute dentro de los estándares de calidad internos y externos; la percepción de los participantes permite resaltar que, en las empresas de construcción la carencia de un estilo de liderazgo definido puede llegar a afectar directamente la administración de los proyectos, en consecuencia afecta la sostenibilidad empresarial.

Por lo que se refiere al liderazgo empresarial. orientado al fortalecimiento individual y colectivo propende la participación, comunicación, motivación, innovación, factores trascendentales para conformar una imagen corporativa subjetiva que potencializa la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones.

### Figura 35

*Identificación de los resultados de las variables*

<b>Variable</b>	<b>Atributos</b>	<b>Factores a fortalecer</b>
<b>Características</b>	Fortalecimiento en la participación de las mujeres, nivel de estudios incrementa el recurso intelectual, diversidad de roles en las empresas, nivel jerárquico los números de jefes incurren en comportamientos heterogéneos	Alta. Establecer modelos y estilos de liderazgo
<b>Capacitación</b>	Fortalecer el desempeño del trabajador a través de planes de formación para que tenga efectos en toda la cadena de valor con el fin de crear una mayor ventaja competitiva en el sector de la construcción	Alta. Capacitación al recurso humano
<b>Importancia del liderazgo</b>	Toma de decisiones dentro de las áreas de acuerdo con su capacidad y el conocimiento de su labor	Alta. Motivar e incentivar a los trabajadores a que sean autónomos y

	específica.	eficientes a través de generar confianza
<b>Comunicación</b>	La comunicación asertiva con todo el personal de la obra es un recurso ideal para crear confianza y tranquilidad dentro de los equipos.	Alta. Fomentar el diálogo y escucha, mostrando disposición a una comunicación clara y fluida escuchando sugerencias y comentarios,
<b>Estilos de Liderazgo</b>	Inteligencia emocional, empoderamiento, claridad y enfoque, comunicación asertiva, respeto hacia los demás y constante formación.	Alta. Comportamientos heterogéneos

**Nota.** En la figura se resume los hallazgos detectados según el análisis realizado en la encuesta de acuerdo a las variables planteadas

Si bien es cierto, no hay un liderazgo definido debido a la estructura organizacional de las empresas, es puntual que los gerentes, socios estratégicos, desarrollen modelos y estilos de liderazgo a partir de habilidades inherentes y aprendidas que se dan a través de la capacitación, experiencia y adaptándose a las políticas de la organización. Para lo anterior, con base al resultado obtenido en el desarrollo del objetivo II y a lo identificado en la figura 35 se realiza la estrategia para generar oportunidades de mejora del liderazgo en las diferentes áreas de la empresa constructora a partir de la figura 36

**Figura 36**

*Fases de implementación Liderazgo organizacional*



**Nota.** La figura se muestra las fases propuestas por los investigadores para la implementación del liderazgo en la empresa Mipymes de acuerdo con el análisis y hallazgos efectuados en el desarrollo de los objetivos 1 y 2

En primer lugar, la participación y compromiso empresarial es uno de los factores más significativos en la cultura empresarial, debido a que es claro que se presentan diferencias marcadas en lo que refiere el apoyo y compromiso personal de los directivos de la organización coexistiendo con un vínculo fuerte con las actividades de gestión del talento, por lo que no basta con charlas motivacionales, es preciso la correspondencia con la atracción y retención del talento humano para así orientar la estrategia de liderazgo, lo cual es responsabilidad de los niveles de la organización con apoyo del área de Recursos Humanos.

En este sentido, es trascendental que los directivos establezcan compromiso, reciban asesoría y tomen medidas para responder de manera acertada y decisiva para que la organización se proyecte hacia el futuro de manera sostenible y eficaz; en lo que refiere al contenido en las acciones, es sustancial apuntar a los beneficios, recompensas, retribuciones, reconocimiento, entre otros, que los directivos puedan brindar a los líderes,

cuando las recompensas no se vinculan al contenido de la estrategia es posible que pase a otro plano y no se le dé la importancia que requiere. comienza y puede darse otros tipos prioridades por parte de los nuevos líderes.

En segundo lugar, la capacitación es un elemento guía para desarrollo del liderazgo específicamente orientado a cómo debe llevarse a cabo el aprendizaje, la formación de los directivos, asignaciones de trabajo, cambios de puesto, factores que ayudan a los líderes a desarrollar aptitudes determinadas o poner en desarrollar destreza en los comportamientos claves para ocupar un puesto en función de dirección de la organización. Asimismo, la capacitación en lo que refiere al aprendizaje, asiste a las acciones encaminadas a cursos internos o externos que los líderes pueden realizar de manera voluntaria y que como beneficio de esto, la empresa puede retribuir con apoyo monetario, tiempo, práctica que estimula las oportunidades de aprendizaje, a manera de ejemplo, a partir de un proyecto adquiere personalidad que podría darse con los miembros del equipo, ofrecer feedback útil y las potencializar las relaciones que se desarrollan con los miembros de los proyectos facilitando el trabajo en equipo a mediano y largo plazo.

En tercer lugar, la naturaleza del liderazgo implica de igual manera que los empleados se involucren, muchos colaboradores son líderes naturales sin ocupar un alto cargo en la línea jerárquica, siendo importante el soporte que ofrecen para conseguir los objetivos de la organización, de igual manera, sirve de refuerzo para el desarrollo continuo de los directivos, ya que estos reciben feedback sobre los aspectos que funcionan correctamente y los que no en sus tentativas de crear dirección, compromiso, armonía y responsabilidad. La cultura organizacional puede comprenderse a través de escucha lo que los compañeros o colaboradores perciben de la organización, de sus líderes lo que también les permite ser parte más activa dentro de la organización. En este sentido, es trascendental que el feedback se base en las conductas o comportamientos, sobre todo en condiciones fuera de lo común que ponen a prueba la verdadera naturaleza de la cultura de liderazgo, lo que ocurre, lo que pasa cuando no se alcanzan las metas, no buscar responsables y tomar decisiones acertadas; por lo que es atrayente y significativo que los líderes tengan en cuenta que las valoraciones no determinan el modo en que las personas perciben la cultura de liderazgo; los líderes escuchan, observan detenidamente la realidad; lo anterior, revela la importancia de definir las prácticas de liderazgo esenciales para la implementación de la estrategia.

Considerando todo lo anterior, es posible inferir características y beneficios de los estilos de liderazgo que se adapte a las empresas constructoras y a las áreas de trabajo como se muestra en la siguiente tabla

**Figura 37**

*Principales estilos de liderazgo*

<b>Estilo de liderazgo</b>	<b>Características del estilo de liderazgo</b>	<b>Beneficios</b>
Democrático o participativo	Este tipo de liderazgo enfatiza por motivar a la colaboración, el trabajo en equipo, la comunicación interna y el desarrollo de nuevas habilidades.	Compromiso Motivación, creatividad, satisfacción laboral
Transformacional	Estos líderes poseen alta capacidad de comunicación, innovación y fomenta la participación creativa al equipo. Enfrentan riesgos, estimulan transformaciones en las empresas y en los trabajadores a fin de que los colaboradores se adapten a los nuevos tiempos.	Aumenta la productividad Favorece la innovación Comunicación fluida Rendimiento bajo presión Satisfacción laboral Motivación Compromiso Autoestima
Laissez Faire	Se basa en el principio de que los trabajadores tienen las competencias y experiencia necesarias para desempeñar su labor permitiendo que sus colaboradores se sientan menos limitados y más valorados	Toma de decisiones autónomas Independencia operativa Autoestima Motivación
Situacional	Es flexible, acomodándose a los contextos. El líder reconoce la experiencia y habilidades de los trabajadores, así como las necesidades de la empresa, por tanto, atribuye el estilo de liderazgo adecuado a la situación direccionando según la necesidad individual.	Responsabilidad Motivación Satisfacción laboral Flexibilidad Fomenta el aprendizaje

Transaccional	Se basa en un sistema de recompensas a los trabajadores por su desempeño, siendo esa transacción la que los incentiva al colaborador a cumplir sus objetivos.	Motivación Resultados operativos Eficacia de la gestión Cumplimiento de objetivos a corto plazo
---------------	---	--

**Nota.** La tabla muestra la síntesis de los estilos de liderazgo identificados en la encuesta con sus respectivas características y beneficios en su implementación, estos factores se investigaron en revisión de Iberdrola, I. (2021, abril 22). *Liderazgo empresarial: ¿Cuáles son Los Principales Estilos?* Tipos de liderazgo empresarial. <https://bit.ly/441veej>

En cuarto lugar, al invertir en el talento humano existente en la organización se aprovecha elementos importantes como la experiencia, se promueve la preparación personal, sus redes de apoyo y sus relaciones, menos rotación de personal, alta motivación, entre muchos otros elementos que hacen parte de la cultura organizacional, y lo que es más importante habilita al recurso humano a desempeñar su trabajo de una manera más eficientemente permitiendo dirigir un grupo o una compañía de manera exitosa y sustentable a lo largo del tiempo.

Por último, la ejecución de la estrategia del liderazgo debe considerar diferentes requisitos dependiendo con los momentos decisivos y determinables que requieren una mayor capacidad de liderazgo en atención a las necesidades específicas de quienes trabajan en diferentes funciones o cargos. Con una estrategia de liderazgo adecuada y unas prácticas de liderazgo, de adquisición y de sostenibilidad del talento humano adecuado, posibilita que la organización consiga aplicar con éxito la estrategia empresarial

Mientras tanto, si no se genera los resultados empresariales esperados, es trascendental volver al revisar los pasos de la estrategia para revisar en que paso se está fallando o no está funcionando de acuerdo a los parámetros planteados y comprender en que se está fallando para tener una idea hacia dónde dirigirse y encontrar la falencia de la estrategia. Si por el contrario los resultados se dan, es un indicador que permitirá estar en permanente optimización del proceso estratégico, permitiendo que las nuevas habilidades de liderazgo se desarrollen y permita a la organización reflexionar en más estrategias que fortalezcan la cultura organizacional orientado a la competencia, sostenibilidad y respuesta oportuna al cambio.

### 6.3 Cuadro comparativo de liderazgo, el rol del líder en las empresas constructoras y su influencia en la mejora de las ventajas competitivas. Objetivo III

**Figura 38**

*Comparación liderazgo, rol y ventajas*

Liderazgo	Rol del líder	Influencia en la mejora de Ventajas competitivas
<p>El liderazgo implica un proceso de influencia en el contexto del recurso humano de las organizaciones orientado a la consecución de las metas desarrollado a través de habilidades que permitan comprometer a cada uno de los miembros de la organización incentivando: la creatividad, innovación, participación de una manera eficiente y eficaz por lo que los factores principales en el liderazgo está el líder, los seguidores, la comunicación y la situación a través de nuevas estrategias de liderazgo que permita incrementar el valor del capital humano</p>	<p>Es transcendental destacar que para el desarrollo práctico de las actividades laborales es necesario la participación del trabajo en equipo y que el líder establezca los efectos del proceso organizacional, apoyándose en estímulos y reconocimientos que consientan la motivación de los trabajadores para alcanzar los objetivos de manera exitosa.</p> <p>A los líderes les corresponde fomentar el espíritu de desempeño, lo cual permitirá elevar la competitividad organizacional partiendo de presentar altos niveles de integridad en sus conductas enmarcadas en la ética y moral, motivador, optimista, organizado, empático y entusiasta, es así como la capacidad de promover e impulsar el desarrollo de la empresa constructora, de tal modo que ésta sea capaz de enfocarse en resultados y construir sobre las fortalezas existentes en el recurso humano y en la organización más allá de satisfacer los requisitos de las partes interesadas.</p>	<p>La situación actual en la gestión empresarial evidencia, que el papel del liderazgo y el rol de los líderes consigue mayor notabilidad en el logro de metas individuales y organizacionales, lo cual requiere dejar modelos tradicionales para acercarse a un pensamiento y actitud innovador conforme a las nuevas exigencias del mercado.</p> <p>La ventaja competitiva se fortalece y prospera primordialmente en razón del valor que una empresa sea capaz de formar. En este caso el concepto de valor representa los clientes externos, y su incremento se debe fundamentalmente a la capacidad de la empresa de ofrecer una demanda y oferta que compitan en el mercado, precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes u ofrecer beneficios únicos en el mercado que puedan suplir los altos precios. Por lo anterior, la relación del liderazgo-líder es ser capaz de generar un ambiente afín, armonioso y organizado que se traduzca en un incremento de la competitividad de la empresa, logrando el óptimo funcionamiento de cada uno de las áreas que la integran, para permanecer ante la creciente globalización e incrementar sus ganancias y su competitividad en el mundo laboral de la industria.</p>

**Nota.** La figura muestra la comparación y el resultado del análisis del liderazgo y el rol que ejerce el líder en el contexto de la construcción y el beneficio que implica para éstas

## 7. CONCLUSIONES

Para dar respuesta al planteamiento de la pregunta problema ¿Cómo el liderazgo organizacional influye de manera positiva en la consolidación y crecimiento sostenible en las empresas del sector de la construcción?, como primero, se debe tomar en consideración lo expuesto por la (Organización Internacional del Trabajo (OIT),2021, la cual indica que las grandes organizaciones han demostrado agilidad, resiliencia, capacidad de innovación y por lo que el apoyo a los colaboradores es importante al ser el capital humano el recurso más valiosos en momentos de crisis, la información oportuna, diálogo, planes de ayuda, contribuciones, acuerdos bipartitos y tripartitos, elaboración de respuestas conjuntas para apoyar, proteger empresas y puestos de trabajo, mediante la colaboración interna y externa de la organización lo que, proporciona un escenario de colaboración y diálogo social.

Lo investigado concluye que, es posible la sostenibilidad y crecimiento empresarial en las medianas empresas si al interior de la organización, se muestra una estrategia y se establece un modelo de liderazgo que se anticipe a los cambios, con una visión clara y coherente, siendo capaz de enriquecer y movilizar el compromiso de los trabajadores, inspirándoles confianza, lo que indudablemente ejerce una influencia positiva en la generación de ventaja competitiva, además contar con líderes comprometidos con las organizaciones, con el recurso humano, para atender a tiempo las crisis que por diferentes factores se pueden dar, ocasionando que la empresa entre en estado de pérdida o liquidación por no atender oportunamente los requerimientos enfocados en las metas de las compañías, esto se muestra en la desventaja competitiva debido al desarrollo de las grandes empresas globalizadas, lo que le atribuye a las medianas empresas la necesidad de modificar sus habilidades, políticas y metodologías administrativas basadas en nuevos modelos de liderazgo conforme a los requerimientos actuales que contribuyan a un desempeño exitoso de las PYMES.

En este sentido, los resultados analizados demuestran, que los trabajadores de las empresas constructoras son influenciados por un liderazgo con características del estilo autoritario, burocrático, democrático, los dos primeros con características que repercuten en el recurso humano en la motivación, trabajo en equipo, comunicación y que se refleja en el clima laboral.

A su vez, los estilos de liderazgo revisados de acuerdo con la literatura y a los resultados de la encuesta, los participantes consideran que el estilo democrático y transformacional se acerca más a lo que prefiere el capital humano, influenciado a que las personas en la organización sean emprendedoras, innovadoras y se motiven en función de los objetivos contractuales, además, fomenta el compromiso, respeto, responsabilidad individual y colectiva, aprendizaje continuo, satisfacción laboral, trabajo en equipo, entre otros factores inherentes a estos estilos de liderazgo, y que en consecuencia, son esenciales, conducentes a adquirir ventaja competitiva sostenible en el tiempo a partir de cimentar un buen liderazgo organizacional que forma unidades que potencializan a las empresas hacia su interior y a su vez se refleja en sostenibilidad y una imagen corporativa competente y sostenible.

Por último, es significativo tener en cuenta que no existe un estilo de liderazgo único que se adapte a todos o que conduzca a las empresas constructoras directamente al éxito, lo más importante es encontrar un estilo que se adapte al entorno, a la dinámica empresarial, teniendo en cuenta los niveles de experiencia y los recursos propios con los que cuenta las empresas, es decir el capital humano, recursos físicos y económicos; siendo notable subrayar que, si no existe compromiso de los dirigentes en la alineación de las políticas de liderazgo efectivo para implementar habilidades empresariales por lo que, requiere una planificación atenta y un esfuerzo dedicado y, probablemente una inversión importante que les asegure afectar las estrategias de liderazgo e inversiones en el desarrollo empresarial, además, aprovechar al máximo las oportunidades de aprendizaje que acompañan el cambio estratégico permitiéndoles situarse en competitividad y sostenibilidad empresarial

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, J. (2012). Liderazgo y emprendimiento innovador en nuevas empresas de base tecnológica. Un estudio de casos basado en un enfoque de gestión del conocimiento. REAL Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo, 1(1), 1-57.
- Acosta, P. (2011). El aprendizaje organizacional como proceso de innovación en nuevas empresas de base tecnológica, un estudio de casos. Ideas, CONCYTEG 6 (74) 959-976.
- Agudelo, H. A., Hernández, A. V., & Cardona, D. A. R. (2012). Sostenibilidad: Actualidad y necesidad en el sector de la construcción en Colombia. Gestión y ambiente, 15(1), 105-117.
- Aguera-Ibáñez, R. E. (2004). Liderazgo y compromiso social. Puebla: Buap.  
<https://bit.ly/3YrLAeJ>
- Aguilar, S., & Arrangoiz, A. I. C. (1999). Liderazgo, valores y cultura organizacional: hacia una organización competitiva/
- Alfonso Siliceo Aguilar, David Casares Arrangoiz, José Luis González Martínez (No.658.4092 S5.).
- Almirón Arévalo, V., Tikhomirova, A., Trejo Toriz, A. C., & García Ramírez, J. M. (2015). Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional. Reidocrea, 4: 24-27 (2015). [<http://hdl.handle.net/10481/34629>]
- Análisis del contexto económico del sector de la construcción. Acceso, marzo 6, 2023, de <https://bit.ly/3zu7sux>
- Baena, E., Sánchez, J. J., & Montoya Suárez, O. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. Scientia et technica, 3(23).  
<https://doi.org/10.22517/23447214.7385>
- Bajo, BM (1995). Comentario: Liderazgo transformacional: Mirando otros posibles antecedentes y consecuencias. Diario de investigación de gestión, 4 (3), 293-297.

- Barón-Ballén, C. E. & Montaña-Posada, A. A. (2020). Crisis financieras: impacto, causas y vicisitudes en las economías mundiales. [Trabajo de grado]. Universidad Católica de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Programa de Economía. Especialización en Administración Financiera. Bogotá, Colombia
- Barraza, H. J. (2019). ¿Cuál es la diferencia entre Propósito, Misión y Visión? Revista Entrepreneur.
- Cámara colombiana de la construcción. (2021). Camacol. [PDF]
- Cano Salazar, C. L. (2021). Caracterización del liderazgo contemporáneo que contribuye al crecimiento y mejor posicionamiento de las Mipymes del sector constructor colombiano. [Tesis] Fundación Universidad de América. <https://bit.ly/3OL2D7t>
- Castro Solano, A., (2008). Teorías implícitas del liderazgo, calidad de la relación entre líder y seguidor (LMX-intercambio líder/seguidor) y satisfacción. Anuario de Psicología, 39(3),333-350.
- Castro, A., & Lupano, M. L. (2007). Teorías implícitas del liderazgo y calidad de la relación entre líder y seguidor. Boletín de psicología, 89(1), 7-28. <https://bit.ly/3OpePKL>
- Cervantes-Abarca, A. (2011). Liderazgo efectivo en la obra de construcción. <http://hdl.handle.net/11191/7917>
- Chiavenato, I. (2006). Administración de recursos humanos. Mcgraw-hill/Interamericana editores, s.a. de C.V. <https://bit.ly/3m1pWzs> Colombia, pg. 150-161
- Collante, A. J., & Flores, M. V. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. Revista de la agrupación joven iberoamericana de contabilidad y administración de empresas (AJOICA), 18, 183-195.
- Contreras Torres, F., & Barbosa Ramírez, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, (39), 152-164.

- Contreras Torres, F.V. y Castro Ríos, G.A. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Revista Estudios Gerenciales*, 29 (126), 72-76.
- Daft, R. L. (2006). *La experiencia del liderazgo*. Cengsgr Learning. Recuperado el 9 de marzo de 2023, de <https://acortar.link/tkLIB>
- Delfín Pozos, F. L., & Acosta Márquez, M. P. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Pensamiento & Gestión*, (40), 184-202.
- Delgado Torres, N. A., & Delgado Torres, D. (2003). El líder y el liderazgo: reflexiones. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 26(2), 75-88.
- Enciclopedia económica (2017). ¿Qué es comercialización? <https://acortar.link/gn7O6C>
- Enderica, O., D'armas, M., Bermeo, R., Lopez, M., Tinoco, E., & Carrión, G. (2018). Buen liderazgo, una experiencia en el crecimiento empresarial de las Pyme. *Revista Espacios* Vol. 39 (N.º 42) Año 2018 Pág. 4. <https://bit.ly/47oXFFW>
- Epitropaki O. & Martin R. (2005). From ideal to real: A longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader- member exchanges and employees outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90 (4), 659-676.
- Escobar Valencia, Miriam. (2005). Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, 21(96), 31-55. Acceso: 6 junio de, 2023, de <https://acortar.link/PQpyMZ>
- Estrada Mejía, S., (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia Et Technica*, 13 (34), 343-348.
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica - Universidad Tecnológica de Pereira*, 13 (34), 343-348
- Fayol, H. (1986). *Administración Industrial y General* (3ª ed.). Barcelona: Orbis <https://bit.ly/3Kxx4fN>

- Gallo Tobar, GA. (2017). Importancia del liderazgo para implementación de modelos de gestión en empresas constructoras en Ecuador. <http://hdl.handle.net/10251/79693>.
- Ganga, F., & Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Gaceta Laboral*, 19(1), 52-77.
- Garbanzo-Vargas, G. M. (2015). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 40(1), 67–87. <https://doi.org/10.15517/revedu.v40i1.22534>
- Ramírez, G. A. (2013). Liderazgo organizacional. Un desafío permanente. *Universidad y Empresa*, 15(25), 5-11.
- García-Solarte, Mónica. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60-79. <https://bit.ly/3OffZVs>
- Garzón Castrillón, Manuel Alfonso, & Fisher, André Luiz. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento & Gestión*, (24), 195-224. Retrieved March 06, 2023, from <https://acortar.link/z8LQaZ>
- Geraldo Campos, L. A., Mera Sánchez, A. R., & Rocha Pérez, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 156–174. <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501> [Acceso 26 mayo,2023]
- Gismera Tierno, E., Pato Jiménez de Castro, M. D. P., Ramírez del Río, A. E., & Villanueva Núñez-Lagos, J. M. (2022). Liderazgo y cambio/Leadership and Change Management. <http://hdl.handle.net/11531/69573>
- Goleman, D. (2004). ¿Qué hace a un líder? *Harvard Business Review*, 82(1), 82-91.
- Gómez Castañeda, O. R. (2006). Liderazgo, gerencia y carisma. *Contribuciones a la Economía*,(3).
- Gómez Castañeda, OR, 2006. Liderazgo, Gerencia y Carisma , *Contribuciones a la Economía* , Servicios Académicos Intercontinentales SL, número 2006-03, marzo. <http://www.eumed.net/ce/2006/orgc-0603.htm>

- González, Susana G. (2013). La reputación como ventaja competitiva sostenible. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos, (45), 203-211. Recuperado en 31 de mayo de 2023, de <https://bit.ly/3qqc2Jh>
- Hollander, E y James, W. (1969) Contemporary Trends ind the Análisys of Leather Ship Process. Psychological Bolletin, vol. 71, pp. 387-397. Apud <https://www.entrepreneur.com/article/29405>
- Iberdrola, I. (2021, abril 22). Liderazgo empresarial: ¿Cuáles son Los Principales Estilos? Tipos de liderazgo empresarial. <https://bit.ly/441veej>
- Indicadores Económicos Alrededor de la Construcción (IEAC). Indicadores económicos alrededor de la construcción. (s.f.). Revisado, marzo 6, 2023, de <https://acortar.link/DULWbp>
- Jiménez Ossa, P. (2021). Innovación como ventaja competitiva en el sector de la construcción. <http://hdl.handle.net/1992/53223>
- Jiménez Ramírez, M. H., (2006). Modelo de competitividad empresarial. Umbral Científico, (9), 115-125.
- Jones, Gareht; George Jennifer. Administración contemporánea (6ta Edición). México: Mc GrawHill, 2010. <https://bit.ly/3qe2BNb>
- La fuente, A. M. G., & de Paula, L. B. (2010). Una aplicación de la metodología de los efectos olvidados: los factores que contribuyen al crecimiento sostenible de la empresa. Cuadernos del Cimbage, (12), 23-34.
- La Torre, R. (2012). El liderazgo situacional como herramienta fundamental de productividad en las organizaciones empresariales. Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales, 9(1), 55-61.
- León Alvarado, A. M. (2016). La consultoría, una herramienta que favorece la competitividad de las MiPymes en México. [Tesis de Maestría]. Universidad Panamericana <https://hdl.handle.net/20.500.12552/2309>

- Ley 1116 de 2006 - sic. (2006.). Congreso de la República. Acceso, marzo 6, 2023, de [https://www.sic.gov.co/recursos\\_user/documentos/normatividad/Ley\\_1116\\_2006.pdf](https://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/normatividad/Ley_1116_2006.pdf)
- Ley 590 de 2000. (2000, julio 10). Departamento Administrativo de la Función Pública. Gov.co.<https://acortar.link/m0UtFM>
- Loaiza, C., & Pirela, L. (2015). Liderazgo en organizaciones venezolanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(69), 152-171.
- Lussier, Robert, Achua Christopher (2002). *Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades* (2a. Edición). México: Thomson Learning. <https://bit.ly/3KyxgeN>
- Martín Ruiz, D., Barroso Castro, C. y Martín Armario, E. (2004). El valor percibido de un servicio. *Revista española de investigación de marketing*, 8 (1), 47-74. <https://hdl.handle.net/11441/78231>
- Maya, E., Zavala, J. J. A., & Argüelles, J. I. (2019). Liderazgo directivo y educación de calidad. *Cienciamatria*, 5(9), 114-129. <https://bit.ly/44W6rcT>
- McClelland, DC y Boyatzis, RE (1982). Patrón de motivo de liderazgo y éxito a largo plazo en la gestión. *Revista de psicología aplicada*, 67 (6), 737
- Mehdipour, Y., & MohebiKia, S. (2019). Liderazgo participativo, y Efectividad y Eficiencia Organizacional: opiniones de los maestros. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v28i1.1693>
- Mejía-Giraldo, A., Mendieta-Cardona, C. P., & Bravo-Castillo, M. (2015). Estrategias de innovación y capital social en la pequeña y mediana empresa. *Ingeniería industrial*, 36(3), 286-296
- Mejías, A. (2019, marzo 18). ¿Qué es una estructura organizativa jerárquica? Cuida tu dinero. Acceso; marzo 21, 2023, de <https://acortar.link/26aJBq>
- Melo Alfonso, A., Pulido Castellanos, Á. Y., & Mosquera Galindo, J. (2021). Impacto de la pandemia COVID-19 en el sector privado de construcción en Colombia (Bachelor's thesis, Especialización en Gerencia de Proyectos).

- Morelos Gómez, J. y Fontalvo Herrera, T.J. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 10(1), 96-105.
- Murati Ruiz, F. & Pozo Rodríguez, J. (2013). Hacia un nuevo modelo para el ejercicio del liderazgo en las empresas siderúrgicas. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (178). noviembre 2013 <https://bit.ly/3OsnJXL>
- Olcese- Santoja, A., Rodríguez, M. Á., & Alfaro, J. (2008). *Manual de la empresa responsable y sostenible: conceptos, ejemplos y herramientas de la responsabilidad social corporativa o de la empresa*. McGraw-Hill. <https://bit.ly/43Xn8Dq>
- Organización Internacional del Trabajo, O. I.T (2021). Liderazgo empresarial durante la crisis del Covid-19 (OIT, Ed.). OIT. <https://doi.org/9789220341223> organización. *Gaceta Laboral*, 19(1), 52-77.
- Palomino, P. (2009) Últimas tendencias en el estudio sobre liderazgo: Revisión de la literatura. En: *Documentos de Trabajo. Seminario Permanente de Ciencias Sociales*, 2009, no 5, p. 1-16.
- Peiró, R. (2020, November 1). Orientación Al Mercado. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/orientacion-al-mercado.html>
- Perles, G., & Santiago, M. (2000). Ética y liderazgo empresarial: una complementariedad necesaria. *Papeles de ética, economía y dirección*, 5, 1-14. <https://bit.ly/3qfIFJM>
- Pons Verdú, Fernando J., & Ramos López, José. (2012). Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH sobre el clima organizacional de innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28(2), 81-98. <https://dx.doi.org/10.5093/tr2012a7>
- Producto Interno Bruto (PIB) | Banco de la República - BanRep (2022). Recuperado: <https://acortar.link/EnIVwy> (Acceso: Marzo 6, 2023).
- Ramírez, M., (2012). *Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación*

teórica-metodológica para el análisis de la dirección organizacional. Revista de Ciencias Sociales (Ve), XVIII (1), 89-98.

Ramírez, P., & Suárez, M. y. (2007). Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Revista Faces · Volumen XVIII · N.º 1. 137-147. Edu.ve. <https://bit.ly/47kLz0m>

Riquelme, J., & Gallardo, A. (2016). Liderazgo y gobernabilidad. Defensa 2025, 28. <https://bit.ly/45aZnZG>

Robbins, S. P. (2004). Comportamiento organizacional. Pearson educación. [PDF] <https://bit.ly/3OKIkIq>

Rodríguez, A. M. (2014). Liderazgo y clima laboral. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/13312>.

Rodríguez, E., (2010). Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. Revista de Ciencias Sociales (Ve), XVI (4), 629-641.

Rodríguez, R. C., Guevara, J. A. U., Otero, K. M. L., Sánchez, J. E. M. D. O., & Gavilanes, J. E. Á. (2018). Liderazgo y administración en la pequeña y mediana empresa. Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores. <https://bit.ly/3Ky8CLw>

Ruiz Chaves, G.I. (2014) Liderazgo ético en la empresa: opción o necesidad. DEDICA, 6: 249-260. <http://hdl.handle.net/10481/46004>

Sánchez Retiz, C. A., & Rodríguez Bello, L. A. (2019). Toma de decisiones en empresas pequeñas que combinan varias actividades económicas. Construcción de un tablero de control. Universidad & Empresa, 21(37), 228-262.

Sánchez, J. (2020, abril 31). Nicho de Mercado - definición, qué es y Concepto. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/nicho-de-mercado.html>

Serrano A, López C. y García G. (2013). Vías para el desarrollo de actividades de innovación y su relación con el desempeño innovador. Revista Cuadernos de Gestión, (1),69-94.

- Serrano Orellana, B. y Portalanza, A (2014) Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional, Revista Suma de Negocios, Volumen 5, Issue 11, Pages 117-125, ISSN2215-910X, [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6).
- Singh, RK (2015). Modelado de factores críticos para la capacidad de respuesta en la cadena de suministro. Revista de gestión de tecnología de fabricación, 26 (6), 868-888.
- Sladogna, M. (2017). Productividad-Definiciones y perspectivas para la negociación colectiva. <https://bit.ly/47gU0Kd>
- Suárez, M., Zambrano, S. y Parada, J. (2017). Ejercicio del poder desde la perspectiva de las necesidades de los directivos en organizaciones públicas. Económicas CUC, 38(2), 31-42. DOI: <http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.38.2.2017.03>
- Terzakyan, T. (2022). ¿Qué es liderazgo situacional? Concepto y principios. deel.com. <https://www.deel.com/es/blog/liderazgo-situacional>
- Thompson, I. (2006). Definición de empresa. Promonegocios. Net. Recuperado de la página:<https://acortar.link/wOKuH>
- Totonelli, L. I. (2018). Consideraciones sobre la formalización del comportamiento organizacional. Ciencias Administrativas, (12), 029. <https://doi.org/10.24215/23143738e029>
- Turbay-Posada, M. J., (2013). Liderazgo e innovación organizacional. Psicología desde el Caribe, 30(1), vii-ix.
- Vargas, N. (2023). Procesos de insolvencia de empresas del sector de la construcción. Diario LaRepública. Acceso, marzo 6, 2023, de <https://acortar.link/FT6vmg>
- Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2004). Comportamiento Organizativo (4 ed.). Madrid: Editorial: International Thompson Editores. <https://bit.ly/3qkZgM6>

## **ANEXOS**

## ANEXO 1

### RECOMENDACIONES

Configurar una definición coherente al interior de la organización de lo que representa el liderazgo empresarial, con el fin de capacitar a los colaboradores y nuevos líderes para robustecer el sistema y el enfoque de liderazgo, por lo que la inversión en talento humano debe propiciar la motivación y servir como una oportunidad para el desarrollo individual permitiendo un alto grado de implicación con la empresa, habilidades que promueven el cambio empresarial y la motivación del equipo.

El liderazgo no se limita al área administrativa o gerencial de la compañía, sino que se debe potencializar en las diferentes áreas que conforman la unidad, estableciendo el tipo de liderazgo que se adapte al área y a los colaboradores, esta estrategia es posible a través de identificar los factores claves y determinantes alineados a los objetivos de la empresa, acorde principalmente al grupo humano que labora en la organización, es decir, establecer las tareas a realizar y los objetivos por alcanzar, por lo que la cultura empresarial es determinante para fijar qué tipo de liderazgo se adapta a la empresa y que la lleve a la sostenibilidad y competitividad empresarial

Una estrategia significativa es la reducción de los niveles jerárquicos de las empresas, lo que involucra una mayor confianza, una cohesión más directa, que permita a los colaboradores buscar apoyo, experiencias y fortalecimiento de habilidades y competencias para contribuir al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Esto encierra a las áreas de la compañía, apoyando las distintas iniciativas y garantizando el apalancamiento de la gestión de los objetivos; de esta manera, la participación permanente de los líderes de cada área, se impacta de manera transversal a la organización en general.

El liderazgo empresarial a través del líder debe justificar un proceso de cambio desde la perspectiva de la visión organizacional que, afectan interna o externamente a la empresa, esto será posible toda vez que, la cultura de la organización afecte la implementación de la estrategia al influir en la conducta de sus colaboradores, al motivarlos a lograr objetivos organizativos, por lo que, los líderes ejercen una influencia definitiva al apelar a

un rol protagónico para lograr ventajas competitivas sostenibles ante el reto que afrontan las organizaciones y que demanda desarrollar particularidades que les permitan superar a sus competidores validando conceptualmente el proceso de cambio, aprovechando la credibilidad que otorga poner en práctica nuevos procesos o sistemas de gestión, nuevas tecnologías de sistematización de datos, evaluación del rendimiento, programas de formación y desarrollo directivo, entre otras.

El sector de la construcción se mantiene en procesos de cambios inesperados por lo que un liderazgo positivo, soportado en el talento humano, influenciando la continua motivación, reconocimiento, trabajo en equipo, toma de decisiones acertadas permite al grupo de colaboradores sentido de pertenencia hacia la compañía viéndose reflejado hacia los agentes externos y que deja huella empresarial en el contexto.

El liderazgo empresarial base fundamental en la gestión de los proyectos de las empresas constructoras, afecta directamente la administración de proyectos y el recurso humano por lo que, los gerentes en su planeación deben incluir como un elemento valioso los recursos económicos y espacios orientados a la capacitación y reforzamiento del capital intelectual de los colaboradores

Potencializar las habilidades interpersonales e intrapersonales de los miembros de las organizaciones, es significativo por los nuevos enfoques en la gestión administrativa, encaminado a la gestión de las personas, la época actual requiere la formalización e implementación del área o departamento de recursos humanos; juega un papel trascendental si se quiere planear, implementar y dirigir los procesos encaminados a la vinculación y el mantenimiento de personal, disponiendo de mecanismos claves para apalancar la innovación, los cuales conforman al mismo tiempo una gran oportunidad para posicionar a los gerentes, líderes de proyectos y de áreas en un rol importante encaminado al crecimiento y sostenibilidad empresarial.

El estilo de liderazgo que se adapte a la empresa es preciso que se funde en incentivar a los colaboradores, permitiendo el crecimiento personal lo cual es un valor agregado para la compañía, en este orden se incrementa el sentido de pertenencia, respeto, autoridad que debe ganarse un líder a través de aportar sus conocimientos, creer en la capacidad intelectual, aprovechar la experiencia por lo que en síntesis, la estrategia de

empoderamiento de los trabajadores está basada inicialmente en el sentido de pertenencia que cada trabajador tenga sobre su labor y compromiso en la compañía

En las empresas constructoras de manera subjetiva el jefe directo es considerado el líder, por lo que es importante que se desarrolle una buena comunicación, escuchar al personal sin importar el rango o función que desempeñen en la obra, encontrar el punto de equilibrio en el entorno laboral para que se sientan escuchados, valoradas las opiniones y aportes que son valiosos en momentos de coyuntura en las obras y que permite fortalecer los procesos técnicos, administrativos.