UNIVERSIDAD DE OCCIDENTE

DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TESIS:

ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN DE LA CIUDAD DE CULIACÁN.
ESTUDIO DE CASO: LAFHER Y HOUSESIN

Que como requisito para obtener el grado de Doctor en Ciencias Administrativas

PRESENTA:

Eleazar González Álvarez

DIRECTOR DE TESIS:
Dr. Heleodoro Sotelo Sánchez

Culiacán, Rosales, Sinaloa. Noviembre de 2017.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS: Por permitir que el estudio se convierta en una aventura constructiva y positiva, dándome paciencia y sabiduría para ayudar a los demás.

A MI ESPOSA: Karina Azucena, por su invaluable apoyo, amor y comprensión, fortaleciendo la decisión del estudio, siendo siempre una compañera fiel e incansablemente en la vida, mi más grande admiración, cariño y respeto hacia ella.

A MIS HIJOS: Andrés Eleazar e Isabella, quienes han sido la base de inspiración y han acrecentado el deseo en la culminación de metas propuestas, pretendiendo con esto, ser un ejemplo a seguir.

A MIS PADRES: Eleazar y Martha Elva, por apoyarme y alentarme siempre, a no caer ante las adversidades de la vida, e inculcarme el deseo por la superación personal.

A todos ellos, un millón de gracias y que Dios los llene de bendiciones.

RECONOCIMIENTOS

A LA INSTITUCIÓN: Universidad de Occidente, por haber proporcionado los conocimientos y las herramientas, en la búsqueda de ser una mejor persona y profesionista.

A MI DIRECTOR DE TESIS: Dr. Heleodoro Sotelo Sánchez, con enorme agradecimiento y admiración por su valioso apoyo incondicional, por todo el tiempo que me han dedicado, por sus acertados consejos, sugerencias y, enseñanzas que he recibido.

A MIS CO-TUTORES: Dra. Fridzia Izaguirre Díaz De León, Dra. María Estela Torres Jaquez, Dr. Ramón Martínez Huerta y Dr. Sergio Alvarado Altamirano, a todos ellos muchas gracias por su orientación, tiempo que se tomaron en atenderme y sus siempre atinadas observaciones para la mejora de la investigación.

A MIS MAESTROS Por su infinita paciencia y deseos de compartir sus experiencias y conocimientos de manera generosa y desinteresada.

RESUMEN

El campo de estudio sobre liderazgo en el sector de la construcción es reducido, de acuerdo con la literatura especializada los líderes de esta industria continuamente enfrentan factores ambientales que influyen en el desempeño de las organizaciones de este sector. De ahí que el liderazgo juega un rol esencial en los dirigentes de estas empresas, ya que puede ser una herramienta que permita adoptar de manera estratégica las mejores prácticas en respuesta a los posibles problemas que afectan el desempeño de esta industria. Se presenta una investigación cuyo objetivo central es identificar los estilos de liderazgo que se utilizan en las empresas constructoras de vivienda de la ciudad de Culiacán y explicar la influencia que estos estilos ejercen en los indicadores de desempeño organizacional. El estudio se lleva a cabo bajo el enfoque mixto de investigación, las técnicas para la recolección de datos son la encuesta, entrevista semi-estructurada y observación no participativa. Para la explicación del fenómeno se recurre principalmente a los teóricos Burns (1978) y Bass (1985). Los estudios empíricos en el mundo señalan que el liderazgo transformacional ejerce un efecto positivo en el desempeño del sector de la construcción, sin embargo con base en los resultados de esta investigación se concluye que en la realidad local funciona mejor el estilo de liderazgo transaccional.

Palabras clave: Estilos de liderazgo, desempeño organizacional

ABSTRACT

The field of study on leadership in the construction sector is small, according to the specialized literature the leaders of this industry continually face environmental factors that influence the performance of organizations in this sector. Hence leadership plays an essential role in the leaders of these companies, since it can be a tool that allows strategic adoption of best practices in response to potential problems affecting the performance of this industry. We present an investigation whose main objective is to identify the leadership styles that are used in the housing construction companies of the city of Culiacán and to explain the influence that these styles exert on the organizational performance indicators. The study is carried out under the mixed research approach; the techniques for data collection are survey, semi-structured interview and non-participatory observation. For the explanation of the phenomenon is used mainly the theorists Burns (1978) and Bass (1985). Empirical studies in the world indicate that transformational leadership has a positive effect on the performance of the construction sector. However, based on the results of this research, it is concluded that in the local reality the style of transactional leadership works best.

Key words: Leadership styles, organizational performance

INDICE

INTRODUCCIÓN 13
CAPÍTULO I. MARCO CONTEXTUAL Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 17
1.1 Contextualización del problema de investigación 18
1.1.1. La industria de la construcción en el mundo 22
1.1.2. La industria de la construcción en México 35
1.1.3. La industria de la construcción en Sinaloa. 51
1.1.4. La industria de la construcción en Culiacán 57
1.1.5. Clasificación de la industria de la construcción 59
1.1.5.1. La industria de la construcción de la rama edificación residencial. 61
1.2 Planteamiento del problema 62
1.2.1. Descripción del problema de investigación 62
1.2.2. Interrogante central 67
1.2.3. Sistematización del problema de investigación 68
1.2.3.1. Preguntas de investigación 68
1.3. Objetivos 68
1.3.1. Objetivos General y específicos 68
1.4 Supuestos 69
1.5 Delimitación del problema. 70
1.6 Justificación 71
1.7 Limitaciones del estudio 73
CAPITULO II. CONTEXTO TEÓRICO CONCEPTUAL DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL 74
2.1 Acepciones de liderazgo 74
2.2 Teorías de los estilos de liderazgo 76
2.2.1 Teoría de los rasgos de personalidad del líder. 76
2.2.2 Teoría del comportamiento de los líderes. 79
2.2.2.1 Estilos autocrático, democrático y laissez faire. 79
2.2.2.2 Los estudios de las universidades de Ohio y Michigan. 80

2.2.2.3 El modelo de Tannenbaum y Schmidt. 83
2.2.3 Teoría del liderazgo situacional. 84
2.2.3.1 Los trabajos de Tannenbaum y Schmidt. 84
2.2.3.2 Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard. 84
2.2.3.3 Modelo participativo de Vroom y Yetton. 85
2.2.4 Modelos contingentes. 86
2.2.4.1 Modelo de Fiedler o Teoría del Último Compañero de Trabajo Preferido (LPC). 86
2.2.4.2 Teoría del camino-meta. 87
2.2.5 Teoría integral de liderazgo. 88
2.2.5.1 Teoría del liderazgo transformacional y transaccional. 89
2.2.5.2 Liderazgo Transcultural o Global 93
2.2.6 Enfoques recientes de liderazgo. 94
2.3 El desempeño organizacional 99
2.3.1 Antecedentes teóricos. 99
2.3.2 Acepciones de desempeño organizacional 105
2.3.3 Indicadores del desempeño organizacional. 111
2.3.3.1 Desempeño en relación con la efectividad. 111
2.3.3.2 Desempeño en relación con la eficiencia. 113
2.3.3.3 Desempeño en la relación con la continuidad de la relevancia 114
2.3.3.4 Desempeño en relación con la viabilidad financiera. 116
2.3.3.5 Estudios empíricos sobre indicadores de desempeño en el sector de la construcción. 117
2.4 Evidencia empírica del objeto de estudio. 120
CAPITULO III. ASPECTOS METODOLÓGICOS 132
3.1 Enfoque de la investigación. 132
3.2 Alcance de investigación 133
3.3 Diseño de investigación. 134
3.4 Criterios de validez 134
3.5 Campo de la investigación 138
3.6 Selección de la muestra 139

3.5 Instrumentos para la recolección de datos. 139
3.8 Ficha técnica. 144
3.9 Operalización de variables. 145
CAPÍTULO IV. ESTUDIOS DE CASO DE LAS CONSTRUCTORAS DESARROLLOS LAFHER Y HOUSESIN DESARROLLOS..... 146
4.1 Desarrollo del estudio de caso realizado en la constructora Lafher: primer acercamiento y actividades ejecutadas en la recolección de datos 146
4.1.1 Motivos para seleccionar la constructora Lafher..... 149
4.1.2 Antecedentes de las constructoras Lafher..... 149
4.1.3 Misión 150
4.1.4 Visión 151
4.1.5 Valores..... 151
4.1.6 Filosofía 152
4.1.7 Credo 152
4.1.8 Lema..... 152
4.1.9 Organigrama..... 153
4.1.10 Domicilio y Ubicación geográfica 154
4.1.10 Materiales y apoyos técnicos utilizados para el estudio de campo 154
4.2 Desarrollo del estudio de caso realizado en la constructora Housesin: Primer acercamiento y actividades ejecutadas en la recolección de datos 155
4.2.1 Motivos para seleccionar la constructora Housesin 157
4.2.2 Antecedentes de la constructora Housesin..... 157
4.2.3 Misión 158
4.2.4 Valores..... 158
4.2.5 Filosofía 159
4.2.6 Credo 159
4.2.6 Lema..... 159
4.2.7 Organigrama..... 159
4.2.8 Domicilio y ubicación geográfica..... 161
4.2.9 Materiales y apoyos técnicos utilizados en el estudio de campo 161
CAPITULO V. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN 162

5.1 Resultados de la investigación de las unidades de análisis 163
5.1.1 Identificación de los estilos de liderazgo 163
5.1.1.1 Caso constructora “A”. 163
5.1.1.2 Caso constructora “B”. 168
5.1.1.3 Análisis comparativo de los estilos de liderazgo predominantes en las unidades de análisis. 172
5.1.2 Relación de los estilos de liderazgo con los indicadores de desempeño: eficiencia, efectividad y satisfacción de empleados y clientes; percibidos en las unidades de análisis. 173
5.1.2.1 Caso Constructora “A”. 173
5.1.2.2 Caso constructora “B”. 185
5.1.3 Principales problemas de la empresa constructora y estrategias que implementa el líder para solucionarlos 196
5.1.3.1 Caso constructora “A”. 196
5.1.3.2 Caso constructora “B” 201
Conclusiones 208
Referencias 218
Anexos 227
Anexo 1. Guía de entrevista dirigida a personal directivo y gerencial 227
Anexo 2. Encuesta a empleados 229
Anexo 3. Encuesta a clientes 231
Anexo 4. Evidecia fotográfica 232

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Valor de la producción mundial en millones de dólares de la industria de la construcción. 30
Figura 2. Participación del PIB de la industria de la construcción en el mundo 31
Figura 3. Actividad de la Construcción por Subsector Enero-Noviembre de 2016 45
Figura 4. Evolución de la Actividad Productiva de los Subsectores Edificación y Obras de Ingeniería Civil (Variación % Reales Anuales) 46
Figura 5. Evolución económica de la industria de la construcción: 2012-2016 47
Figura 6. Participación por tipo de obra en el estado de Sinaloa. 53
Figura 7. Subsectores de la industria de la construcción. 60
Figura 8. Clasificación de la construcción de la clase edificación residencial. 61
Figura 9. Rejilla del liderazgo de Blake, Mouton y McCanse. 82
Figura 10. Modelo de liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio. 92
Figura 11. Estrategia para la investigación de campo. 138
Figura 12. Número de personas que conforman la muestra en cada unidad de análisis. 139
Figura 13 Operalización de las variables Estilos de liderazgo y Desempeño organizacional. 145
Figura 14. Organigrama de la constructora Lafher 153
Figura 15. Ubicación geográfica de la constructora Lafher. 154
Figura 16. Organigrama de la constructora Housesin 160
Figura 17. Ubicación geográfica de la constructora Housesin 161
Figura 18. Percepción de los empleados de la constructora “A” acerca de los elementos de liderazgo transaccional tales como: interés por sus necesidades laborales y personales además de brindarles su guía, apoyo y motivación. 164
Figura 19. La empresa utiliza algún tipo de recompensa cuando logra alcanzar sus metas. 166
Figura 20. Percepción de los empleados de de la constructora “A” acerca de los elementos del liderazgo transformacional tales como: de la congruencia, actitud optimista del futuro, misión compartida y apertura en la partcipación de ideas que muestra su gerente. 167
Figura 21. Percepción de los empleados de la constructora “B” acerca de los elementos del liderazgo transformacional, tales como: congruencia, actitud optimista del futuro, misión compartida y apertura en la participación de ideas.. 170
Figura 22. Percepción de los empleados de la constructora “B” acerca de los elementos de liderazgo transaccional tales como: interés de su jefe por las necesidades laborales y personales además de brindarles su guía, apoyo y motivación. 171

Figura 23. Nivel de eficiencia en tareas de oficina según percepción de los empleados encuestados de la constructora “A”. 175
Figura 24. Nivel de eficiencia en el manejo de recursos financieros según percepción de los empleados encuestados de la constructora “A”. 176
Figura 25. Nivel de eficiencia en la construcción de obras según percepción de los empleados encuestados de la constructora “A”. 176
Figura 26. Nivel de efectividad en tareas de oficina según percepción de los empleados encuestados de la constructora “A”. 178
Figura 27. Nivel de efectividad en el manejo de recursos financieros según los empleados encuestados de la constructora “A”. 179
Figura 28. Nivel de efectividad en la construcción de obras según percepción de los empleados encuestados de la constructora “A”..... 180
Figura 29. Nivel de satisfacción laboral según los empleados encuestados de la constructora “A”..... 182
Figura 30. Nivel de satisfacción de clientes por medio de su propia opinión. 182
Figura 31. Nivel de eficiencia en tareas de oficina según percepción de los empleados encuestados de la constructora “B”. 186
Figura 32. Nivel de eficiencia en el manejo del recurso financiero según percepción de los empleados encuestados de la constructora “B”. 187
Figura 33. Nivel de eficiencia en la construcción de obra según percepción de los empleados encuestados de la constructora “B”. 187
Figura 34. Nivel de efectividad en tareas de oficina según percepción de los empleados encuestados de la constructora “B”. 189
Figura 35. Nivel de efectividad en la aplicación de recursos financieros según percepción de los empleados encuestados de la constructora “B”. 190
Figura 36. Nivel de efectividad en la construcción de obra (vivienda) según percepción de los empleados encuestados de la constructora “B”. 191
Figura 37. Nivel de satisfacción de empleados encuestados de la constructora “B”. 193
Figura 38. Nivel de satisfacción de clientes encuestados de la constructora “B” 193
Figura 39. Modelo: liderazgo para el desempeño organizacional de la empresa constructora de vivienda. 216

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ranking mundial de empresas constructoras 2014. 32
Tabla 2. Resumen del desarrollo histórico de la industria de la construcción en México. 37
Tabla 3. Ranking de las constructoras más importantes de México. 45
Tabla 4. Valor de la producción por entidad federativa Enero-Septiembre de 2016 52
Tabla 5. Total de unidades económicas del sector construcción por clase y personal ocupado por género. 62
Tabla 6. Estudios empíricos sobre indicadores de desempeño utilizados en la industria de la construcción con base en el nivel del proyecto. 119
Tabla 7. Estudios empíricos sobre indicadores de desempeño utilizados en la industria de la construcción con base en el nivel de la compañía. 120
Tabla 8. Estudios empíricos de liderazgo en la industria de la construcción. 128
Tabla 9. Pruebas para evaluar la calidad y objetividad de un estudio de caso. .. 135
Tabla 10. Tipos de validez. 135
Tabla 11. Comparación de criterios de validez entre dos paradigmas. 136
Tabla 12. Ficha técnica 144
Tabla 13. Cronograma de actividades para el estudio de campo constructora Lafher 148
Tabla 14. Número de personas encuestadas por departamento. 148
Tabla 15. Desarrollos de la constructora Lafher durante el periodo 2000-2016 .. 150
Tabla 16. Cronograma de actividades del estudio de campo constructora Housesin 156
Tabla 17. Número de personas encuestadas por departamento. 156
Tabla 18. Crecimiento de la constructora Housesin durante el periodo 2008-2016 158
Tabla 19. Estilos de liderazgo percibidos en los distintos niveles jerárquicos de las unidades de análisis investigadas. 172
Tabla 20. Evaluación del grado de eficiencia de recursos según entrevistado de nivel directivo de la constructora “A”. 173
Tabla 21. Evaluación del grado de efectividad según entrevistados de nivel directivo y gerencial de la constructora “A”. 177
Tabla 22. Evaluación del nivel de satisfacción de empleados y clientes según entrevistados de nivel directivo y gerencial de la constructora “A”. 180
Tabla 23.Resumen del comportamiento de los indicadores de desempeño con relación al estilo identificado en la constructora “A” según personal directivo y gerencial. 183

Tabla 24. Resumen del comportamiento de los indicadores de desempeño con relación al estilo de liderazgo identificado en la constructora “A”, según empleados y clientes encuestados. 184
Tabla 25. Evaluación del grado de eficiencia de recursos según entrevistados de nivel directivo y gerencial de la constructora “B”. 185
Tabla 26. Evaluación del nivel de efectividad según entrevistados de nivel directivo y gerencial de la constructora “B”. 188
Tabla 27. Nivel de satisfacción de empleados y clientes según percepción del personal directivo y gerencial de la constructora “B”. 192
Tabla 28. Resumen del comportamiento de los indicadores de desempeño con relación al estilo de liderazgo identificado en la constructora “B”, según personal directivo y gerencial. 194
Tabla 29. Resumen del comportamiento de los indicadores de desempeño con relación al estilo de liderazgo identificado en la constructora “B”, según empleados y clientes encuestados. 195
Tabla 30. Resumen de los principales problemas que afectan el desempeño de la constructora “A” y estrategias que implementa el líder para solucionarlos. 200
Tabla 31. Resumen de los principales problemas que afectan el desempeño de la constructora “B” y estrategias que implementa el líder para solucionarlos. 205

INTRODUCCIÓN

Por mucho tiempo, la literatura ha sostenido que, el desempeño de una organización, depende en gran medida de la persona que la dirige. De esta manera, se vuelve necesario que en estos tiempos actuales imperados por la globalización y la tecnología, cada organización sepa identificar el tipo de liderazgo más conveniente con el propósito de que ejerza un impacto positivo en sus indicadores de desempeño organizacional. Es por esto que los líderes modernos se deben centrar en desarrollar a las personas no en controlarlas, con el fin de que se adapten a las nuevas tecnologías y a un entorno difícil en constante transformación con la intención de que logren un alto nivel de desempeño y efectividad empresarial.

Hidelvys (2010) señala que muchas empresas para poder insertarse en el mundo empresarial contemporáneo, caracterizado por la imposición de exigencias cada vez más elevadas, necesitan incrementar al máximo la eficiencia y la eficacia con el propósito de alcanzar un adecuado desempeño organizacional, y que para lograr esto, los líderes de las organizaciones deben desplegar una ardua labor en la búsqueda y aplicación de formas y métodos novedosos para proporcionar una respuesta positiva ante las restricciones del entorno. Por su parte, Novela (2014) comenta que los altos niveles de desempeño en una organización, se encuentran estrechamente correlacionados con una adecuada dirección y liderazgo de quien se encuentra al frente de la misma.

Al tenor de los argumentos anteriormente expuestos y ante los fenómenos citados, se percibe que tal situación también se manifiesta en las empresas del sector de la construcción ya que este tipo de empresas se ven afectadas constantemente por factores del entorno muy particulares a estas y rara vez se presentan en otros contextos. Debido a esto, los dirigentes de las empresas del sector de la construcción continuamente formulan estrategias que les permitan tomar decisiones para enfrentar eficazmente las contingencias del entorno, intentando al mismo tiempo adoptar el estilo de liderazgo más adecuado que haga posible mantener e incrementar el desempeño de sus colaboradores y de la empresa en general, sin embargo las estudios en este campo son reducidos.

Por ello, esta investigación ha sido diseñada para identificar, por medio de argumentos teóricos y empíricos sólidos mediante la generación de una base de datos representativa y pionera en su categoría, de qué manera influyen los estilos de liderazgo en los indicadores de desempeño de las empresas constructoras de vivienda de la ciudad de Culiacán Sinaloa. Los datos recabados permitirán ofrecer una alternativa para mejorar los resultados del sector de la construcción, sobre la base de que el estilo transformacional es el más eficaz para influir en el desempeño del sector en referencia.

El primer capítulo denominado: “Marco contextual de la investigación y planteamiento del problema; expone en primera instancia lo relativo a la evolución histórica del contexto de la construcción así como la conceptualización del propio término. También se muestra la situación actual de la industria de la construcción en el mundo, seguido por el escenario que se presenta en México y por último en el estado de Sinaloa; refiriéndose particularmente a la problemática que prevalece en las empresas constructoras de edificación de viviendas de Culiacán y se enuncia la sistematización de la investigación.

En el segundo capítulo denominado: “Contexto teórico conceptual del liderazgo y desempeño organizacional”; se realiza un análisis de las teorías de liderazgo desde los enfoques clásicos hasta los más modernos. Así mismo, se presentan los antecedentes históricos de la variable desempeño organizacional y se muestra la clasificación de los indicadores de desempeño organizacional. Se exponen también estudios empíricos con relación en las variables liderazgo y desempeño.

En un tercer capítulo denominado: “Aspectos metodológicos” se presenta el tipo, diseño y método de investigación. Se enuncian los instrumentos aplicados en el campo de investigación y las herramientas utilizadas para la codificación y tratamiento estadístico de los datos obtenidos. Así mismo se muestra el proceso para la selección de la muestra de las unidades de análisis.

En el capítulo cuatro denominado: “Estudios de caso de las constructoras Lafher y Housesin” se muestra la descripción de las unidades de análisis en la que se especifican los datos particulares tales como: giro, tamaño, misión, visión, filosofía, organigrama, domicilio y ubicación geográfica.

El capítulo cinco que se denomina: “Análisis de los resultados de investigación” expone los hallazgos obtenidos de las unidades de análisis, mismos que se obtuvieron por medio de entrevistas y encuestas aplicadas a los informantes clave. Los resultados son presentados en función de los objetivos de investigación y de manera alternada para cada unidad de análisis.

Al finalizar el capítulo de los resultados, se enuncian las conclusiones del estudio así como las recomendaciones que se consideraron pertinentes en lo relativo al estilo de liderazgo adecuado y estrategias clave para que mejoren sus indicadores de desempeño la empresa constructora de edificación de vivienda de Culiacán.

CAPÍTULO I. MARCO CONTEXTUAL Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Introducción

En este apartado se muestra el comportamiento del fenómeno de estudio y el lugar donde este se manifiesta. Se analiza el contexto de las empresas en general y del sector de la construcción partiendo de un diagnóstico que da cuenta del ámbito mundial, nacional, estatal y local. Así mismo, se describe un análisis general del ambiente en el que se desarrollan las empresas de este sector considerando elementos de orden económico, político, social y tecnológico. Se exponen los principales problemas inherentes al liderazgo y sus repercusiones en los indicadores de desempeño organizacional de las empresas en México y del sector de la construcción de la ciudad de Culiacán Sinaloa, para posteriormente establecer el planteamiento del problema de investigación. Además, se plantea la interrogante central y se definen los objetivos y preguntas secundarias que emanan de dicha interrogante. También se dan a conocer los supuestos y justificación del estudio. Por último, se enuncian las limitantes que se presentaron durante el proceso de esta investigación.

1.1 Contextualización del problema de investigación

En el contexto global de las organizaciones de distintos sectores de la industria se ha venido presentando una evolución en sus sistemas de gestión de planeación, causada por diversos factores del entorno: económico, político, social y sobre todo tecnológico. Lo que ha llevado a estas organizaciones a rediseñar sus estrategias de negocio para adaptarse continuamente al entorno. Bajo estas condiciones están intentando lograr una armonía entre el medio ambiente externo y el interno con el propósito de mantener un desempeño significativo y sobrevivir en un mercado que en la actualidad se caracteriza por el cambio turbulento y competitivo.

Por ejemplo en el aspecto económico según da a conocer la empresa de consultoría PricewaterhouseCoopers (PwC) en su reporte anual de 2016, asegura que muchas compañías de todo el mundo apenas empiezan a recuperarse del efecto que provocó las crisis económica estadounidense registrada en 2008. Ante tal situación los líderes de estas organizaciones se han visto obligados a reorientar sus estrategias financieras y en algunos casos a formar parte de alianzas corporativas, con la finalidad de salvaguardar y fortalecer sus recursos financieros ante una contingencia económica global. En el aspecto político se han presentado cambios en las normativas del comercio internacional lo que ha llevado a grandes compañías a redireccionar sus alianzas de negocio con nuevos socios comerciales. En lo relativo al aspecto social se manifiestan transformaciones sobre los gustos, tendencias y necesidades de una sociedad cada más exigente y

evolucionada lo que está llevando a las compañías a enfocar los diseños de sus bienes y servicios con base en las necesidades de una sociedad postmoderna. Así mismo, el impacto de los cambios tecnológicos se han manifestado precipitadamente dando lugar al surgimiento de nuevas técnicas en la reingeniería de procesos y sobre todo desde principios del siglo XXI con la presencia de las tecnologías de información y comunicación, lo que ha obligado a los líderes de las organizaciones a hacer uso de sus capacidades adaptativas ante estos cambios. No obstante muchas compañías han disminuido su participación en el mercado debido a la incapacidad adaptativa para enfrentar los cambios tecnológicos.

Las empresas del sector de la construcción no quedan excluidas de estos cambios, el escenario global explicado anteriormente influye en los aspectos de desempeño, crecimiento y competitividad del sector de la construcción. La literatura sostiene que el motor que impulsa la economía de un país, depende en gran medida del crecimiento del sector de la construcción de su mismo país. Así, en los últimos años la industria de la construcción en el mundo, se ha visto afectada por diversos factores del entorno como: la irresolución de la política monetaria de los Estados Unidos, el desequilibrio en los mercados cambiarios internacionales, las tensiones geopolíticas y recientemente la Inseguridad por las elecciones presidenciales de los Estados Unidos así como los efectos del Brexit sobre el libre comercio. En adición a esto se ha presentado un escenario de inestabilidad y poco crecimiento en el sector de la construcción; de acuerdo con datos de la Confederación de Asociaciones Internacionales de Contratistas (CICA)

por sus siglas en inglés, este escenario que presenta el sector de la construcción es causado principalmente por factores como: la debilidad en los mercados internos, la recuperación frágil en los países de la Zona Euro y desaceleración de China, la vulnerabilidad interna y externa de las economías emergentes y los altibajos en los precios de los “commodities”.

En el caso particular del contexto de la industria de la construcción de México, el escenario mostrado anteriormente ha influido en las empresas de este sector, factores como: la volatilidad del mercado y el colapso de los precios del petróleo, que han ocasionado una depreciación del peso frente al dólar y un Incremento en los precios de los insumos y su Incidencia en los costos de construcción según datos de la Federación Interamericana de la Industria de la Construcción (FIIC) a la cual México pertenece. No obstante de acuerdo con la literatura existen factores de otra índole que afectan de manera particular a las empresas del sector de la construcción incluyendo a México y es lo relativo a las condiciones del clima extremo ya sea por periodo de lluvias, nevadas o intenso calor, lo que retrasa el avance de las obras de construcción afectando el desempeño del sector. La falta de mano de obra calificada y la contratación de la misma representan un aspecto de incertidumbre para el sector de la construcción al no existir garantía de una oferta laboral estable para esta industria. Se ha encontrado también que los dirigentes de las empresas del sector de la construcción no solo tienen la responsabilidad de atender los factores que emanan del entorno sino que al mismo tiempo demuestren habilidad para controlar el medio ambiente interno

influyendo en ciertos elementos que ayudan a mantener el desempeño de la empresa tales como: la motivación y satisfacción de su personal para lograr la eficiencia y eficacia de las funciones administrativas, los proyectos de obra y la satisfacción de sus clientes.

El fenómeno explicado anteriormente, se confirma con estudios empíricos de diferentes países encontrados en la literatura, los cuales postulan la relevancia del rol que desempeñan los estilos de liderazgo en la industria de la construcción debido a la particularidad que presenta este sector de la industria. En este sentido Harvey y Ashworth (1993), sostienen que se vuelve necesario para las personas que están al frente de las empresas del sector de la construcción adoptar un estilo de liderazgo adecuado que atienda eficazmente los elementos que afectan a esta industria y que la separan de todos las demás sectores, estos elementos según Harvey y Ashworth son: (a) factores ambientales, (b) Acuerdos contractuales, c) ciclo de vida del proyecto y d) características del proyecto. En otro estudio realizado a 150 directivos de la industria de la construcción de Sudáfrica Liphadzi, Aigbavboa y Thwala (2015) demostraron que existe una correlación positiva entre determinados estilos de liderazgo y el éxito de los proyectos de construcción, como resultado se evidenció que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional se manifestaron de forma más positiva en el desempeño de los proyectos de construcción en comparación con otros estilos encontrados como autocrático y laissez faire. Sepúlveda (2011) estudió a 15 empresas constructoras de vivienda del área metropolitana de Monterrey en México, con el propósito de

determinar un estilo de liderazgo adecuado para el sector de la construcción en relación con dos variables: Eficiencia de Capital Humano y Optimización de Recursos Materiales. Los resultados mostraron que el estilo de liderazgo pertinente que impactó en las variables antes mencionadas se refiere al estilo transformacional.

Por lo anterior, el contexto actual exige a los dirigentes y/o líderes de las empresas del sector de la construcción a adoptar nuevas prácticas administrativas y de dirección por medio de estrategias que le permitan anticiparse a los cambios que presenta el entorno y que afectan al sector, con la finalidad de mantener un desempeño positivo de su organización y de esta manera mantenerse en el mercado. En este sentido, la presente investigación nos conduce y obliga a realizar un análisis detallado del sector de la construcción en el ámbito mundial, nacional, estatal y local.

1.1.1. La industria de la construcción en el mundo

Para el desarrollo de este apartado se contemplan los siguientes puntos: a) Conceptualización y antecedentes históricos del sector de la construcción, b) situación actual del sector en el mundo.

a) Conceptualización y antecedentes históricos

Para comprender el concepto de industria de la construcción, es necesario primero tener en cuenta que esta idea nace a partir de la revolución industrial entre los siglos XVIII y IXI según lo marca la literatura. Cabe aclarar también que la industria de la construcción o industrialización de la construcción como se le conoce en la literatura, no solo se refiere a la fabricación de casas, puentes o carreteras, sino que también comprende la construcción de diversos bienes como automóviles, electrodomésticos en otros. Sin embargo para fines de esta tesis se hace referencia a la actividad de construcción civil y edificación, es decir, la cual se define como el área que lleva a cabo la construcción de una infraestructura de uso pública o privada, urbana o rural.

Según (García, 2013) no existe una única línea de pensamiento en el campo de las definiciones sobre el concepto de “industria de la construcción”. A continuación se presentan algunas definiciones de diversas fuentes que nos permite ubicarnos en el tema:

Industria:

- *(Del latín., actividad.)*. Conjunto de las actividades económicas desarrolladas para la obtención de un producto a partir de materias primas.

Diccionario Larousse.

Industria de la construcción:

- Organización que aplica los mejores métodos y tecnologías al proceso integral de la demanda, diseño, fabricación y construcción”

Instituto de Arquitectos Británico de Londres (RIBA).

Una definición de la industria más orientada a la construcción civil, sería lo que propone (García, 2013):

- Producir viviendas reemplazando la mano de obra artesanal, con máquinas utilizadas por obreros especializados en su manejo, o con máquinas automáticas.
- Entendemos por industrialización de la construcción de viviendas, el contar con un control del proyecto, usar materiales normalizados y procesos constructivos que no dependan de la buena voluntad o pericia de los artesanos, del clima o de la idoneidad de la dirección de la obra.

Por otra parte si se analiza solamente la palabra “construcción”, etimológicamente hablando, en el diccionario de la lengua española, esta palabra se deriva del latín, que quiere decir acción y efecto de construir.

En referencia con (Estrada, 1996), en español esta palabra presenta diversas acepciones. Tratándose de edificios, obra construida geométricamente, proceso a través del cual se dibuja una figura que cumple ciertas condiciones dadas; gramaticalmente, ordenamiento y disposición a que se han de someter las palabras, ya relacionadas por la concordancia y el régimen, para expresar con

ellas todo linaje de conceptos. También dentro del Latín encontramos otros conceptos, como son acumular, amontonar, fabricar, erigir, edificar y hacer de nuevo una cosa; como un palacio, casa, iglesia, puente, navío o máquina.

Actualmente la palabra construcción se define internacionalmente como la combinación de materiales y servicios para la producción de bienes tangibles, (Fernández, 2009). Para (Pérez, 1996), la empresa constructora, es una organización que fundamentalmente posee capacidad administrativa para desarrollar y controlar la realización de obras; capacidad técnica para aplicar procesos y procedimientos de construcción; capital o crédito para financiar sus operaciones.

De acuerdo con la literatura especializada, esta industria presenta características muy particulares, por ejemplo, se dice que la gran mayoría de las industrias se caracterizan por; productos de alta calidad, entrega oportuna, costos razonables de servicio y bajos índices de falla, mientras que la industria de la construcción se caracteriza por todo lo contrario. Prácticamente todas las industrias se caracterizan por tener planta fija y producto móvil, mientras que la industria de la construcción se caracteriza por tener producto fijo y planta móvil, (Pérez, 1996).

En lo que concierne al surgimiento de la industria de la construcción en el mundo, la literatura no define un periodo exacto de su inicio, como comenta (García, 2013), el desarrollo de esta industria fue evolucionando gradualmente desde

aproximadamente a mediados del siglo XIX después de surgir la revolución industrial con la invención del material para construcción de edificios y viviendas llamado “hormigón”, que ya desde 1788, según el autor, el Diccionario de las Nobles Artes recogía por primera vez el término hormigón: “Argamasa compuesta de piedras menudas, piel y betún, que dura infinitamente”, al que hoy en día conocemos también como “concreto (mezcla de arena, cal, piedras, cemento y agua).

Así mismo, en 1845 el francés Joseph Louis Lambot, inventa el hormigón armado, al cual solamente le agregó barras de acero. En adelante Francia y otros países de Europa empezaron a emplear este material en la construcción de edificios, puentes y viviendas al que se le sumó también estados Unidos, según el estudio de García (2013). De acuerdo con la línea del tiempo de la literatura especializada, años más tarde en 1875 William E. Ward construye la primera vivienda de hormigón, armado de Estados Unidos, en Port Chester, New Cork diseñada por el arquitecto Robert Mook, aunque otros autores según comenta García, apuntan este hecho, al 1893, con la refinería de la Pacific Coast Borax Company en Alameda, California.

Siguiendo esta cronología de acuerdo con (Fernández, 2009), en los primeros años del siglo XX la industria del hormigón siguió en desarrollo y perfeccionándose. A mediados del mismo siglo, después de finalizar la segunda guerra mundial, la urgente necesidad de reconstruir las ciudades devastadas de

los apaíses que participaron en la guerra obligó a la industria de la construcción a acelerar su producción originando también el inicio de grandes empresas constructoras como la compañía Kongo Gumi en Japón y demás constructoras en Europa y Estados Unidos.

b) Situación actual de la industria de la construcción.

La industria de la construcción desempeña un rol relevante en el desarrollo económico de un país, ya que a través de este sector se satisfacen las necesidades de la mayoría de las actividades económicas y sociales de una nación (Serpell, 2016). La satisfacción de necesidades humanas, entre las que destacan son; servicios de suministro de agua potable, instalaciones de saneamiento, drenaje, pavimentación, obras de vivienda, hospitales y escuelas (Martínez, 2010).

Así, la industria de la construcción es la más grande de las industrias en el mundo. Aunque realiza productos, la industria de la construcción es más que nada un servicio y no una industria de manufactura, El comportamiento de esta industria es de hecho, un indicador de las condiciones económicas de un país. Requiere de una multiplicidad de especialidades, que a su vez dan empleo a una gran cantidad de personas, según lo plantea Contreras (2007).

De acuerdo con García (2013), la industria de la construcción reúne a todos los sectores de forma notable en la actividad de edificación como lo demuestran estos datos:

- El 50% de todos los recursos mundiales se destinan a la construcción.
- El 45% de la energía generada se utiliza para calentar, iluminar y ventilar edificios.
- El 40% del uso global del agua es para la construcción.
- El 60% de la mejor tierra cultivable que deja de utilizarse para la agricultura se utiliza para la construcción.
- El 50% del calentamiento mundial lo produce el consumo de combustible fósil utilizado en los edificios.
- Sólo en 2.7% del agua consumida por persona al día es para beber.
- El 25% de la población consume el 75% de los recursos.
- El 20% de la población más desfavorecida consume apenas el 1% de los recursos.

La situación anterior hace de la industria de la construcción el eje fundamental para el logro de objetivos económicos y sociales, así como el mejoramiento de las condiciones de vida de la sociedad. Los países en desarrollo cuentan con un amplio mercado potencial debido a las grandes carencias de infraestructura, cuya satisfacción les permitirá la inserción más favorable de sus economías a un mundo cada vez más competido. En los países industrializados ha ido aumentando el interés de llevar a cabo desarrollos tecnológicos que permitan conservar la

vanguardia dentro de la industria. Es por ello que el sector de la construcción tiene una gran importancia en el mundo. (Martínez, 2010).

En la actualidad los países que participan en la industria de la construcción se encuentran organizados por federaciones. De acuerdo con datos de la Confederación de Asociaciones Internacionales de Contratistas (CICA) por sus siglas en inglés, que rige a nivel mundial, la industria de la construcción actualmente está dividida en cinco federaciones mismas que forman a la CICA:

- La Federación Europea de la Industria de la Construcción, FIEC.
- La Federación de Contratistas Árabes FAC.
- La Federación Internacional de Asociaciones de Contratistas de Asia y Pacífico Oeste, IFA WPCA.
- La Federación de Estados Unidos y Canadá, FUSCCA.
- La de América Latina, que es Federación Interamericana de la Industria de la Construcción, FIIC a la cual México pertenece.

Según datos del centro de estudios económicos de la industria de la construcción (CEESCO) perteneciente a la (CMIC), en 2014, el sector de la industria de la construcción en el mundo contribuyó con alrededor del 5% al PIB total mundial, alcanzando los US$4.2 trillones.

Actualmente la industria de la construcción en todo el mundo, con la participación de contratistas de todos los tamaños, representa una facturación global de

alrededor de US $ 7 billones y emplea a alrededor de 120 millones de personas, según datos de (CICA, 2016).

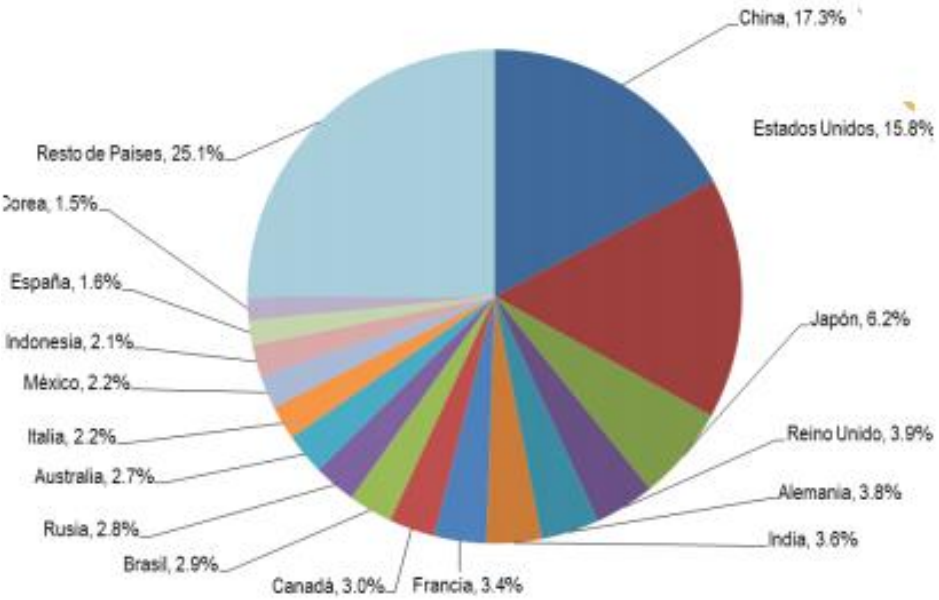
Así, se reporta que las proyecciones para el futuro, siguen la misma tendencia a la alza. En la figura 1, se observa que América del norte, Europa y Asia, dominan la industria de la construcción contribuyendo con el 50% del PIB mundial del sector.

Figura 1. Valor de la producción mundial en millones de dólares de la industria de la construcción.

Fuente: CMIC con datos del CEESCO (2016).

En la figura 2, se aprecia que la industria de la construcción mexicana se encuentra ubicada en la posición número 13 a nivel mundial por el valor de su producción aportando el 2.2% al PIB global, (CEESCO).

Figura 2. Participación del PIB de la industria de la construcción en el mundo



Fuente: CMIC con datos del CEESCO (2016).

Así, la participación de estos países en el PIB mundial de esta industria como lo muestra la figura 2, se hace por medio de sus compañías constructoras localizadas en cada país. En este sentido, la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC) presenta un reporte del ranking mundial de 2014, de las 225 empresas constructoras más importantes del mundo de acuerdo con sus ingresos. De ese listado, las primeras 20 empresas que lo encabezan, pertenecen a países como; España, Alemania, Estados Unidos, Francia, Austria, Suecia, China, Italia, Brasil, Corea y Holanda. Ver tabla 1.

Tabla 1. Ranking mundial de empresas constructoras 2014.

RANK 2014	EMPRESAS	INGRESOS EN MILLONES DE DOLARES
1	Grupo ACS, Madrid, Spain	44,053.80
2	HOCHTIEF AG, Essen, Germany	34,845.00
3	Bechtel, San Francisco, Calif.,	23,637.00
4	VINCI, Rueil-Malmaison, France	20,292.60
5	Fluor Corp., Irving, Texas, U.S.A	16,784.30
6	STRABAG SE, Vienna, Austria	15,392.00
7	BOUYGUES, Paris, France	14,789.00
8	Skanska AB, Stockholm, Sweden	14,141.10
9	China Communications Construction Group Ltd., Beijing, China	13,162.50
10	Technip, Paris, France	12,243.00
11	Saipem, San Donato Milanese, Italy	12,137.60
12	Construtora Norberto Odebrecht, Sao Paulo, SP, Brazil	9,877.10
13	Hyundai Engineering & Construction Co. Ltd., Seoul, S. Korea	8,707.80
14	Ferrovial, Madrid, Spain	7,416.50
15	Samsung Engineering Co. Ltd., Seoul, S. Korea	7,132.50
16	Bilfinger SE, Mannheim, Germany	6,853.50
17	Samsung C&T Corp., Seoul, S. Korea	6,308.00
18	Royal BAM Group nv, Bunnik, The Netherlands	5,936.00
19	Abeinsa SA, Seville, Spain	5,824.20
20	China State Construction Engineering Corp., Beijing, China	5,742.70

Fuente: CMIC con información de Engineering News Record, «The top 225 global contractors 2014»

En el caso de América latina, entre las 20 empresas constructoras más fuertes según la revista (Forbes, 2017), se encuentran Brasil, México, Chile y Perú; de las cuales 15 pertenecen a Brasil encabezando los 2 primeros lugares del ranking y dos empresas mexicanas ocupando el lugar número 7 y 19.

Según datos de la revista (Forbes, 2016), la región cerró contratos con valor de 139,000 millones de dólares, sólo con las obras de los 100 proyectos más grandes entre 2015 y 2016. En el Top 20, con ventas conjuntas por 3,700 millones de dólares, figuran las constructoras mexicanas ICA y CICSA.

A pesar de los datos anteriores que se muestran en la figura 2 y tabla 1 de este apartado acerca de la participación de los países en el PIB mundial del sector de la construcción, algunas opiniones de expertos como Manuel Vallarino, expresidente de la CICA, ha opinado que la industria de la construcción anda débil a nivel mundial, sobre todo Europa, y que esto ha impactado en diversos países del mundo (Nuevo diario, 2013).

De acuerdo con datos de la firma de consultoría internacional Price Water House Coopers (PWC), ha reportado: “la industria mundial de la construcción está pasando un gran cambio, ya que las corporaciones siguen respondiendo a los desafíos de la crisis económica desde 2008, desafíos como la búsqueda de eficiencia en sus procesos productivos para simplificar su oferta al mercado, el aumento de los precios de las materias primas, los fracasos empresariales derivados de una gestión inadecuada de los riesgos, la disminución de los gastos públicos y de los gastos en consumo”, (PWC, 2015), En el caso de los países de américa latina pertenecientes a la (FIIC), la industria de la construcción aportó entre 2015 y 2016 de acuerdo con reporte de la (CMIC), los siguientes datos:

- Contribuyó con el 8.1% al PIB mundial de la construcción.

- El 6.5% en contribución promedio al PIB total de la región.
- Y generó 20 millones de puestos laborales.

Sin embargo los datos anteriores no han cumplido con el crecimiento esperado, situación que prevalece hasta el momento en américa latina de acuerdo con la FIIC. Este panorama actual según el reporte, obedece por una parte a diversos factores entre los que destacan las fuertes depreciaciones contra el dólar registradas por el Real Brasileño (46.9%) y el Peso Mexicano (16.0%) en 2015. De esta manera, el PIB de la construcción de la FIIC expresado en dólares, redujo su valor y participación en el PIB mundial. Por otro lado, se dice que este panorama de la industria de la construcción en latinoamérica es un reflejo de la situación económica y política mundial que se caracteriza principalmente por dos factores tales como:

1. Incertidumbre

- Irresolución en la política monetaria de los Estados Unidos.
- Desequilibrio en los mercados cambiarios internacionales.
- Tensiones geopolíticas
- Inseguridad por las elecciones presidenciales de los Estados Unidos.
- Efectos del Brexit sobre el Libre Comercio.

2. Inestabilidad y poco crecimiento

- Debilidad en los mercados internos.

- Recuperación frágil en los países de la Zona Euro y desaceleración de China.
- Vulnerabilidad interna y externa de las economías emergentes.
- Altibajos en los precios de los "*commodities*".

Según el reporte esta inestabilidad en los mercados cambiarios registrada en 2015 y 2016, continúa poniendo en riesgo de la estabilidad macroeconómica de varios países del área, de tal manera que seguirá aumentando su deuda expresada en dólares e incrementando el nivel de sus precios internos, (CMIC) con datos de la (FIIC, 2016).

1.1.2. La industria de la construcción en México

Para el desarrollo de este apartado se contemplan los siguientes puntos: a) antecedentes históricos, b) situación actual del sector.

a) Antecedentes históricos.

De acuerdo con la literatura especializada, es preciso señalar que la historia de la construcción en México, sentó sus bases en la época prehispánica con los diversos pueblos que se desarrollaron en nuestro país en ese periodo, tales como los Olmecas, Mayas, Toltecas, Aztecas, entre otros, debido a que nos dejaron ejemplos maravillosos de los que podría invocarse como antecedente o tradición del pueblo constructor, (Pérez, 1996). Según narra el autor, esta tradición continuó hasta la época colonial, la cual nos dejó alrededor de más doce mil iglesias y

conventos, e infinidad de diversos tipos de puentes y caminos, construidos bajo la dirección de frailes y maestros españoles y realizados por nuestros indígenas.

Posteriormente siguiendo esta línea histórica, a principios del siglo XX el movimiento de la revolución mexicana marcó un momento crítico en la industria de la construcción del país al verse caracterizado por la ausencia de proyectos para utilidad pública, en virtud del movimiento revolucionario. Según plantea (Pérez, 1996), poco después del fenómeno del movimiento armado, el país en esa época carecía de técnicos e ingenieros especialistas, así como de capital nacional incapaces de desarrollar grandes obras las cuales estaba demandando la nación. Debido a esto narra el autor, México se vio en la necesidad de recurrir a inversión extranjera y en el año de 1925, se establecieron e iniciaron sus actividades en México, dos empresas norteamericanas: La "BYRNE BROTHERS" especialista en carreteras y la "WHITE" en irrigación.

De acuerdo con la historia en referencia, a estas empresas norteamericanas se les otorgaron contratos de obras por administración, cobrando generalmente el 10% sobre el monto total de las mismas, por conceptos de honorarios por la administración, dirección y supervisión de dichas obras. Según comenta el autor, dentro de los aspectos positivos que dejaron estas compañías, fueron relevantes ya que los técnicos e ingenieros mexicanos, encontraron en ellos la experiencia práctica de que carecían.

Posteriormente en las siguientes décadas, la evolución de la Industria de la construcción en México, se fue desarrollando tanto con inversión nacional como extranjera. A continuación, la tabla 2, muestra un resumen del desarrollo histórico de la industria de la construcción en nuestro país, hasta el sexenio del expresidente Felipe calderón Hinojosa. En adelante se analiza la situación actual del sector.

Tabla 2. Resumen del desarrollo histórico de la industria de la construcción en México.

PERIODO	EVENTO
1925-1940	• Se inicia en México la industria de la construcción nacional con las pequeñas inversiones del gobierno en obras públicas, y se aprovechan las enseñanzas adquiridas de los técnicos extranjeros.(1) • En 1939 México ya contaba con 90 empresas constructoras y diversos grupos técnicos, que con financiamiento estatal realizaban obras y adquirían maquinaria. En la década de los 40‘s, el número de trabajadores ocupados en la construcción representaba 1.8% de la población económicamente activa, 5.9 millones en un total de 19.7 millones de habitantes.(2)
1940-1950	• La década de los 40‘s es especialmente significativa para la economía del país y para la industria de la construcción. El mundo estaba sumido en la 2º Guerra Mundial, la industria de los países desarrollados estaba dedicada a la producción de armamento, lo que permitía a las naciones dependientes ejecutar acciones tendientes a fortalecer su mercado interno y aumentar su planta productiva.(2) • El Gobierno Federal comienza a invertir importantes sumas en obras públicas, aumentando cada año, las partidas presupuéstales correspondientes. Igualmente, los gobiernos de los Estados aumentaron sus inversiones en obras de

beneficio público y, también la iniciativa privada aumentó sus inversiones en obras de carácter privado.(1)

- El 4 de julio de 1947, 17 ingenieros egresados de la U.N.A.M inauguran la empresa Ingenieros Civiles Asociados (ICA), el capital social inicial de ICA fue de $ 100.00 pesos . El primer conjunto de vivienda popular erigido en México fue encargado al grupo ICA y se trató del " Miguel Alemán " en la Ciudad de México. ICA realizó también la primera obra de construcción pesada ejecutada por mexicanos en su totalidad y fue el proyecto de ingeniería en la cuenca del río Tepalcatepec que abarcó presas, canales, puentes, carreteras, viviendas y escuelas.(2)

1950-1970

- En marzo de 1953 se crea la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción (C.N.I.C.) hoy (CMIC), y se da inicio a la contratación de obras gubernamentales por concurso, de acuerdo con lo establecido en el artículo 134º de la Constitución (1), nace también el INFONAVIT como una de las primeras acciones para responder a la progresiva demanda de vivienda originada por el aumento poblacional y el crecimiento urbano.(3)

- Se crea el Centro Impulsor de la Habitación, A.C. y figuran importantes cifras en los presupuestos del Gobierno Federal, de los Gobiernos de los Estados y, de la iniciativa privada. La construcción ya es llevada a cabo por empresas del país.(2)

- Surge un problema: el financiamiento parcial o total de la obra por el propio contratista. Esta modalidad altera el funcionamiento y organización de las compañías constructoras, cuya función principal no es la de financiar el valor de las obras, sino la de realizar una buena ejecución de las mismas. En 1962, se resuelve el problema del financiamiento. También se crean grandes consorcios y compañías constructoras nacionales; y se inicia la fabricación de equipo pesado en el país.(1)

- Durante los 60´s se inició la internacionalización de las

principales empresas constructoras mexicanas, encabezadas por ICA y Bufete Industrial. (3)

1970-1981

- En estos años la economía se “petrolizó”, y prácticamente la totalidad del aumento en la participación del sector público en la construcción se debió al aumento en la infraestructura petrolera y en inversión para la industria petroquímica.(2)
- En la década del 70, durante la presidencia del Lic. Luis Echeverría Álvarez, se llevó a cabo una importante concentración de los medios productivos en manos del Estado.(3)
- La industria de la construcción tuvo un crecimiento que acompaña al ciclo económico, lo que le permitió tener durante esta década tasas de crecimiento superiores al PIB (Producto Interno Bruto) nacional, el resultado de este crecimiento ha sido un incremento en su contribución al PIB de 5.3% en 1970 a 5.7% en 1981. (1)
- En 1971 se creó el Instituto Nacional para la Comunidad Rural y la Vivienda Popular (INDECO), posteriormente nace el Fondo de la Vivienda del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (FOVISSSTE). (3)
- Entre 1979 y 1981 el P.I.B. de la construcción creció 12.3 % anual promedio, el doble de la expansión registrada entre 1970 y 1978. Esto incentivó la capitalización de las empresas constructoras del sector formal de la industria, mismas que aumentaron en número de 3,378 empresas en 1970 a 10,300 en 1981. Adicionalmente se intensificó la dependencia de la industria al gasto público: la participación de la construcción pública paso de 50.8 % en 1978 a 56.9 % en 1981. (2)
- Entre 1978 y 1981 también surgen problemas de financiamiento, falta de crédito y el sector se endeuda. En estos años comenzaron a gestarse las empresas desarrolladoras de Vivienda como Consorcio ARA.(3)
- En 1982 se suscitaron cambios drásticos en el entorno

	macroeconómico nacional, mismos que alteraron significativamente la evolución y las perspectivas de la economía en general y de la industria de la construcción en particular.(2)
1982-1989	• Continúa la falta de inversión en el sector, ya que se reduce a más del 60% en términos reales.(2) • El empleo de la construcción se redujo de 2.3 millones en 1981 a 1.9 millones de trabajadores en 1989. (2) • Durante 1980-1989 la industria de la construcción fue el único sector que presentó una tasa negativa de crecimiento acumulado (14.24%) a consecuencia de la crisis económica prevaleciente en el país.(1) y (2) • Durante la época de la Planeación Institucional y con el gobierno del Presidente Miguel de La Madrid Hurtado (1982-1988), el banco interamericano de desarrollo (BID) otorgó un préstamo de emergencia para atender los daños del terremoto en la Ciudad de México que se destinó a rehabilitar la red urbana y las comunicaciones a larga distancia. A raíz del sismo también se implementó la Reconstrucción de Vivienda del Programa de Renovación Habitacional Popular integrado por el gobierno del DF y diversas instituciones tanto oficiales como privadas y posteriormente el Programa Emergente de Vivienda, fase II. (3)
1990-1999	• Entre 1990 y 1993 se presenta un repunte significativo de la industria, con incrementos del 8.8, 2.5, 7.8 y 3.1 por ciento respectivamente y un crecimiento acumulado del 23.95 por ciento. (1) • La etapa de Modernización y Apertura, durante la gestión del Lic. Carlos Salinas de Gortari (1988-1994), se implementó el programa de “Carreteras Concesionadas”. (3)

- En 1993 se crearon las Sociedades Financieras de Objeto Limitado (SOFOLES) como respuesta al TLC, las cuales vendrían a fortalecer el financiamiento inmobiliario, especialmente el de la vivienda. (3)

- Los problemas financieros del país en 1995 repercutieron profundamente en el sector de la construcción; después de la fuerte recuperación de la industria en el sexenio anterior, a principios de la gestión del Dr. Ernesto Zedillo (Transición Democrática, 1994-2000) se esperaba un crecimiento del sector de la construcción del 11% para 1995, pero en realidad se presentó una caída del 60% en su actividad. (3)

- 1994 fue el año de más altas ventas de vivienda (poco más de 30 mil UDIS), 54% de interés social y el 46% a residencial, debido en buena parte a que las tasas de interés eran las más bajas de la última década; el 70% de las ventas de vivienda residencial se hacían con créditos hipotecarios. (3)

- Para 1999 a fines del sexenio del Dr. Ernesto Zedillo, las grandes constructoras, ICA, Bufete Industrial, PROTEXA, TRIBASA y GMD se encontraban sin liquidez, prácticamente enfrentando la quiebra técnica; la crisis afectó proyectos contratados con PEMEX, la CFE y otras instituciones. (3)

2000-2012

- Para el sexenio del Presidente Vicente Fox (Transición Política 2000-2006), los propósitos incluían el Plan Puebla Panamá en el que se pensaba invertir entre 15 y 20 millones de dólares al año; su objeto era unir la infraestructura, principalmente de carreteras y puentes, con los países centroamericanos para propiciar el desarrollo macroeconómico regional. (3)

- Se crea la cámara nacional de la Industria de Desarrollo y Promoción de la Vivienda (Canadevi). (3)

- La construcción de vivienda había demostrado ser un mercado benévolo para las empresas constructoras, Ante este panorama, las expectativas en el desempeño de las empresas desarrolladoras de vivienda, Consorcio ARA, GEO, Consorcio Hogar, así como de otras de menor tamaño, era promisorio. (3)
- Durante los primeros 4 años del periodo presidencial de Felipe Calderón Hinojosa la industria de la construcción no contribuyó como uno de los principales motores del Producto Interno Bruto (PIB) de México.(4)
- En términos reales, esta industria creció 4.4% en 2007 y aumento 3.1% en el 2008, a tasas anuales. Pero luego vino una caída de 7.3% en 2009 y un nulo crecimiento en 2010, citan datos del Banco de México (Banxico). Sin embargo en 2011 se reportó un aumento conjunto interanual de 3.4%. (4)

Fuente: Elaboración propia con base en datos de:
(1)(Pérez, 1996); (2)(González, 2010); (3)(Poo, 2003) y (4)(Morales, 2011).

Como se aprecia en el resumen de la tabla anterior, el desarrollo de la industria de la construcción en México se ha visto afectado por los acontecimientos que ha vivido el país desde principios del siglo XIX tanto en el sector público como privado. En dicho resumen, también se observa que tales acontecimientos han sido protagonizados por diversos fenómenos de tipo políticos-sociales como el movimiento armado revolucionario, las crisis económicas que se han presentado durante décadas así como las gestiones presidenciales, las cuales en ocasiones han obligado a esta industria a disminuir su crecimiento y verse en la necesidad de algunas empresas de este sector a buscar inversión extranjera.

Sin embargo es importante señalar que organismos como la (CMIC) y (Canadevi), han venido a apoyar a este sector de la industria contribuyendo con diferentes instrumentos tales como la creación de iniciativas para reformas en pro de la industria, así como regulaciones, promoción y desarrollo del sector.

b) Situación actual del sector de la construcción en México.

En nuestro país la Industria de la construcción es un sector relevante de la economía. Las obras se construyen a lo largo del país y frecuentemente han sido utilizadas como motor de la producción. La construcción siempre ha estado vinculada con el desarrollo del país y ha sido palanca fundamental para lograrlo. La infraestructura en carreteras, las obras pesadas de irrigación, la trasmisión de energía, las obras de edificación entre las que sobresale la vivienda de interés social, la construcción de obras de equipamiento urbano y muchas más son parte de los activos del país (Poo, 2003).

De acuerdo con la (CMIC), la industria de la construcción en México contribuye de manera significativa en los siguientes rubros de la economía del país:

- En materia de empleo: En la última década, en promedio ha generado 5.6 millones de puestos de trabajo y 2.8 puestos de trabajo indirectos. Reporta también que es la cuarta actividad económica con mayor capacidad de generación de empleo. De acuerdo con cifras publicadas por el Instituto

Mexicano del Seguro Social (IMSS), en el mes de Noviembre de 2016 el empleo formal generado por el sector de la construcción del cual el 90% del personal ocupado son hombres y el 10% mujeres, presentó un crecimiento de 2.6% con relación al mismo mes de 2015.

- Generador de riqueza: La industria de la construcción contribuyó en 2016 con el 1.5% al PIB total de la economía nacional. Es la séptima actividad económica que mayor valor agregado genera a la producción nacional.

- Impacto sobre la actividad económica: Impacta a 63 de las 79 ramas productivas.

Por su efecto multiplicador, de cada 100 pesos que se destinan a la construcción, 43 se emplean para la compra de servicios y materiales de su cadena productiva. Según datos de (INEGI). En lo que concierne a las empresas constructoras más importantes de México de acuerdo con sus ventas, la (CMIC) presenta un ranking de las 100 constructoras en 2015. En la tabla 3. Se muestra un listado de las primeras 20 de ese ranking.

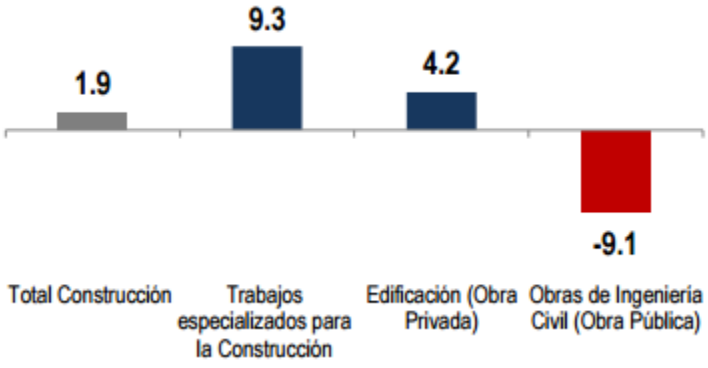
Tabla 3. Ranking de las constructoras más importantes de México.

Ranking 2015	Empresa	Entidad	Año de Fundación	Ventas millones de dólares
1	Empresas ICA	Ciudad de México	1947	$2,088.5
2	Grupo ACS	Ciudad de México	1983	$1,772.5
3	IDEAL	Ciudad de México	2005	$1,151.1
4	Carso Infraestructura y Construcción	Ciudad de México	1999	$1,039.9
5	OHL México	Ciudad de México	2003	$959.3
6	Pinfra	Ciudad de México	1980	$683.9
7	México Proyectos y Desarrollos	Ciudad de México	1942	$617.0
8	Techint Ingeniería y Construcción	Ciudad de México	1954	$558.7
9	Grupo GP	Nuevo León	1966	$512.6
10	Arendal	Nuevo León	1995	$465.2
11	Aldesa	Ciudad de México	2007	$452.1
12	Consorcio ARA	Ciudad de México	1977	$431.5
13	Casas Javer	Nuevo León	1973	$407.2
14	Ruba	Chihuahua	1980	$374.1
15	Inmuebles Carso	Ciudad de México	2011	$363.3
16	Bonatti México	Ciudad de México	1946	$338.1
17	Mota-Engil México	Ciudad de México	2008	$330.8
18	Abengoa Ingeniería y Construcción	Ciudad de México	1981	$322.2
19	Coconal	Ciudad de México	1950	$290.7
20	GIA	Ciudad de México	1996	$280.6

Fuente: (CMIC) por medio del (CEESCO) con datos de la revista obras.

En lo relativo al crecimiento que ha presentado el sector, según la (CMIC), reporta que, de acuerdo con los indicadores trimestrales del PIB publicados por el INEGI, los resultados acumulados al tercer trimestre de 2016 son los siguientes:

Figura 3. Actividad de la Construcción por Subsector Enero-Noviembre de 2016

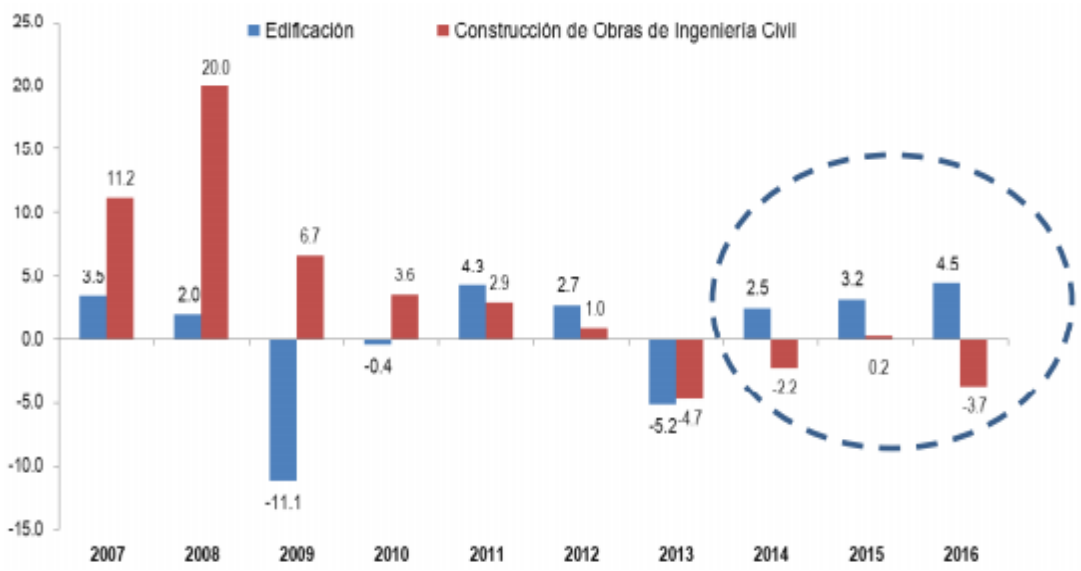


Fuente: (CMIC) con datos del (CESSCO)

En la figura 3. se muestra que en el periodo Enero a Noviembre de 2016 la Industria de la construcción, registró un crecimiento acumulado de 1.9%, frente al mismo periodo 2015, ocupando la séptima posición en la economía nacional con respecto a las demás industrias. No obstante, desde mediados de 2014 a la fecha, el crecimiento de la industria de la construcción en México está siendo impulsado por el subsector Edificación (construcción de: hospitales, clínicas, escuelas, plazas comerciales y vivienda) cuyo crecimiento ha promediado 3.4% a tasa anual durante los últimos dos años y medio.

En la figura 4, se observa como este subsector de la industria ha ido creciendo por encima del subsector de construcción de obras de ingeniería civil (puentes, carreteras, entre otras construcciones pesadas).

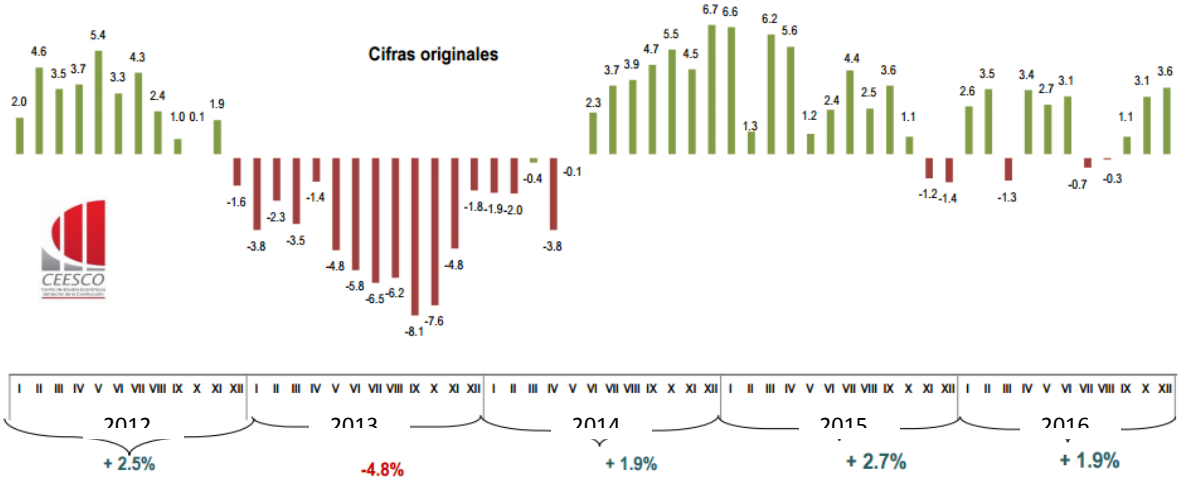
Figura 4. Evolución de la Actividad Productiva de los Subsectores Edificación y Obras de Ingeniería Civil (Variación % Reales Anuales)



Fuente: (CMIC 2016).

En este sentido, según el reporte de la (CMIC), en el primer semestre de 2016 el subsector edificación contribuyó con el 70% al Producto Interno Bruto de la construcción (926 mil millones de pesos) su mayor participación en los últimos siete años. De acuerdo con la historia de la industria de la construcción de nuestro país, esta ha sido afectada desde sus inicios hasta nuestros días por diversos factores, entre los que destacan: “fenómenos políticos, sociales, económicos y tecnológicos”. Sin embargo como comenta (Poo, 2003), este sector de la industria representa gran relevancia para el crecimiento de México. Es así, que desde siempre los expertos en economía, han afirmado que la industria de la construcción representa el motor que impulsa el crecimiento económico de un país, no obstante, en México el desempeño de este sector en los últimos cinco años se ha caracterizado por la inestabilidad y el poco crecimiento.

Figura 5. Evolución económica de la industria de la construcción: 2012-2016



Fuente: (CMIC 2016).

La figura 5, muestra el comportamiento de la industria de la construcción en términos de crecimiento durante el periodo de 2012 a noviembre de 2016. Se

aprecia que en el año 2013 el sector redujo su crecimiento hasta en un (-) 8.1% de su valor debido a que el subsector de la construcción de viviendas reportó una caída del 9.7 %, causada principalmente por las desarrolladoras URBI, GEO y Homex, según (García y López, 2014). También a finales de 2015 y 2016 el sector mostró una participación reducida.

Según datos de la FIIC (2016), el escenario presentado anteriormente ha sido influido por los siguientes factores:

- Volatilidad del mercado y colapso de los precios del petróleo:

  En el año 2015 México enfrentó un complejo entorno global caracterizado por un aumento en la volatilidad del mercado financiero mundial y el colapso de los precios internacionales del petróleo los cuales cayeron en más del 50% desde inicio del 2015, aumentando la presión sobre las finanzas públicas y afectando las perspectivas de la inversión privada en el sector petrolero a mediano plazo.

- Depreciación del peso: Como consecuencia de la volatilidad financiera global, el peso mexicano se depreció 15 por ciento frente al dólar durante 2015. Estuvo tuvo como consecuencia un aumento en los materiales de construcción.

- Incremento en los Precios de los Insumos y su Incidencia en los Costos de Construcción (Dic. 2016). lo cual afectó el costo de construcción Residencial (Vivienda).

Los elementos anteriores han repercutido también en las empresas de la rama de edificación de vivienda según señala en su reporte de 2016 la Cámara Nacional de la Industria de Desarrollo y Promoción de Vivienda (CANADEVI):

Afirman que la producción de vivienda se ha venido moderando:

- Los indicadores de oferta apuntan a una reducción gradual en el ritmo de actividad en la producción de vivienda. A julio, en la comparación anual vs. el mismo periodo de 2015, la vivienda en proceso presentaba un incremento de 4%, sin embargo, las viviendas inscritas ante el Registro Único de Vivienda (RUV), que reflejan la intención de construir en los meses siguientes, se ubicaron prácticamente al mismo nivel que el año previo (a un ritmo anualizado de 300 mil viviendas en ambos años).

- Puede anticiparse que en los meses siguientes los indicadores de producción de vivienda muestren una tendencia negativa, debido a: 1) Un efecto estadístico asociado al fuerte repunte (atípico) en los registros de vivienda en RUV en agosto y septiembre de 2015; 2) Niveles de vivienda

disponible aún holgados, y; 3) Cautela entre los desarrolladores ante el entorno económico y financiero.

En lo relativo al financiamiento, comenta la cámara que este se mantiene al alza, tanto en crédito hipotecario como a la construcción de vivienda y presenta las siguientes características:

- A julio de 20161a cartera de crédito puente conjunta de la banca comercial y la banca de desarrollo se ubicó en 66.2 mmp, un crecimiento anual de 8.7%.
- Por su parte, el crédito hipotecario individual que otorga el Infonavit, Fovisste y la banca comercial, registró un ritmo de crecimiento promedio de 7.1% anual durante el periodo enero-julio.
- Señalan que a pesar de este dinamismo, no se descarta una gradual moderación en el ritmo de expansión del crédito en los próximos meses, en línea con la tendencia en la edificación residencial.

Con base en la situación anterior, la FIIC, sugiere que se emprendan las siguientes iniciativas para continuar mejorando el desempeño del sector y sugiere:

- “La promoción del desarrollo de capital humano, la tecnología, y el financiamiento otorgando un marco jurídico adecuado para apoyar el

crecimiento de las empresas Mipymes, y robustecer a las medianas y grandes empresas, promoviendo su especialización, así como la generación de alianzas estratégicas para sumar capacidades y volverse más competitivas en el mercado, no sólo a nivel nacional sino en el medio internacional".

- "Al mismo tiempo, es necesario que estos cambios estén acompañados por un desarrollo en las capacidades empresariales de los industriales de la construcción, un incremento en su capacitación, desarrollo organizacional y una ruptura con los paradigmas que impiden su crecimiento".
- "Se requiere que cada actor que participa en el desarrollo del sector, trabaje de manera coordinada y permanente para impulsar y mejorar la actividad económica de la construcción".

1.1.3. La industria de la construcción en Sinaloa.

A pesar de la situación actual que prevalece en la industria de la construcción de nuestro país según lo expresado en los datos del punto anterior de este apartado, el desempeño actual de este sector en el estado de Sinaloa de acuerdo con datos de la (CMIC), aparentemente refleja un crecimiento favorable aun cuando el valor de la producción de las empresas constructoras a nivel nacional disminuyó (-) 1.3 porciento. En la siguiente tabla se puede apreciar que el estado Sinaloa ocupa la

posición número 4 de acuerdo con el valor de su producción durante el periodo de enero a septiembre de 2016.

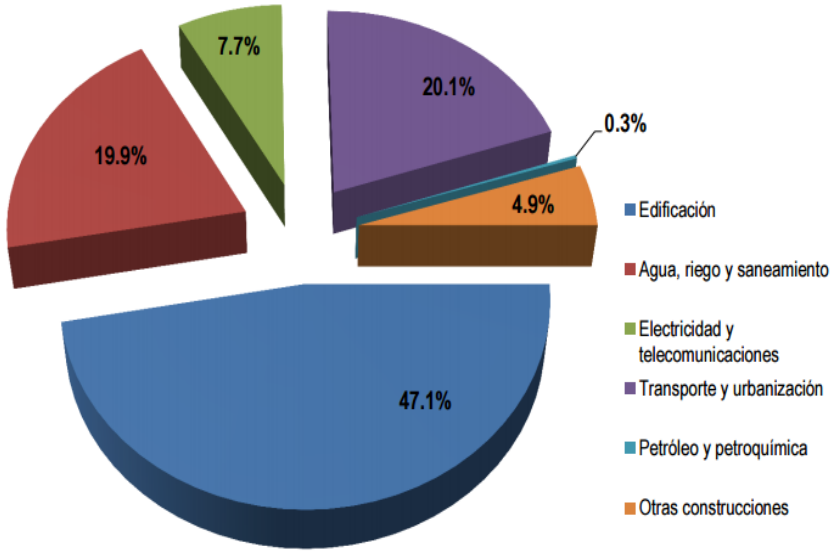
Tabla 4. Valor de la producción por entidad federativa Enero-Septiembre de 2016

	Entidad	Acumulado Ene. - Sep. 2016 (%)		Entidad	Acumulado Ene. – Sep. 2016 (%)
1.-	Quintana Roo	63.5%	17.-	Baja California	-4.5%
2.-	Zacatecas	59.2%	18.-	Michoacán	-6.0%
3.-	Aguascalientes	35.0%	19.-	Coahuila	-6.5%
4.-	Sinaloa	34.5%	20.-	Querétaro	-6.6%
5.-	Colima	33.4%	21.-	Jalisco	-7.5%
6.-	México	27.9%	22.-	Veracruz	-9.4%
7.-	Durango	26.7%	23.-	Guerrero	-9.7%
8.-	Yucatán	22.8%	24.-	Campeche	-11.8%
9.-	Ciudad de México	13.1%	25.-	Guanajuato	-16.6%
10.-	Sonora	10.7%	26.-	Nayarit	-18.2%
11.-	Puebla	10.5%	27.-	Nuevo León	-20.4%
12.-	Tamaulipas	9.3%	28.-	Baja California Sur	-26.5%
13.-	Chihuahua	5.9%	29.-	Oaxaca	-26.5%
14.-	San Luis Potosí	1.3%	30.-	Tabasco	-44.1%
15.-	Chiapas	0.5%	31.-	Morelos	-46.4%
16.-	Hidalgo	0.1%	32.-	Tlaxcala	-50.4%

Fuente: (CEESCO) de la (CMIC) con datos de (INEGI).

También es preciso señalar que el subsector de la construcción “Edificación” el cual atiende la construcción de escuelas, hospitales, centros comerciales y vivienda residencial, fue la rama que más aporte presentó en el sector de la construcción con un 47.1% del total del valor de la producción. Ver figura 6.

Figura 6. Participación por tipo de obra en el estado de Sinaloa.



Fuente: (CEESCO) de la (CMIC) con datos de (INEGI).

En relación a la participación del sector público y privado en la construcción, las inversión privada destacó con un 50.2% en comparación con un 49.8% del sector público, según la (CMIC).

No obstante, en el año 2015 la evolución de la construcción en Sinaloa por sector institucional se presentó de la siguiente manera según CODESIN:

- En el I semestre de ese año de los 3 mil 636 MDP que represento el valor de la producción de la industria de la construcción en términos reales en Sinaloa, el sector público contribuyo con 1 mil 568 MDP que represento el 43.66% del total, mientras que el sector privado aporto 2 mil 049 MDP, el 56.34%.

- En el análisis anualizado del valor por sector institucional se tiene que el sector público manifestó una disminución de -629 MDP, esto representó una contracción de -28.38%, mientras que el sector privado aumento en 65 MDP, lo que significó un crecimiento de 3.30%.

En lo que respecta a la evolución del valor de la construcción por entidad federativa se registró que:

- Al I semestre del 2015 de los 210 mil 169 MDP que represento en México el valor de la producción de la industria de la construcción, las entidades que más contribuyeron fueron Nuevo León con 11.07%, Guanajuato con el 7.81%, y Jalisco con 6.86% del total.

- Sinaloa con 3 mil 636 MDP represento el 1.73% del total nacional, ocupando el lugar veintitrés por entidad federativa y con una disminución de -564 MDP ocupo el lugar veinticuatro en crecimiento por entidad federativa.

A pesar del panorama aparentemente estable que guarda la industria de la construcción en Sinaloa sobre todo la de inversión privada en el subsector de “Edificación de la vivienda”, algunos representantes de las cámaras del sector de la construcción opinan que el desempeño de esta industria está siendo afectada por el comportamiento de las variables económicas internacionales tales como el tipo de cambio del dólar frente al peso. En este sentido, es preciso señalar la

opinión de Héctor Ley Pineda, presidente de la Cámara Nacional de la Industria de Desarrollo y Promoción de la Vivienda (Canadevi), en Culiacán, donde ha informado que: “tanto el concreto como el block y el acero se han incrementado por la situación del tipo de cambio. Así mismo, comenta que estos insumos se rigen con precios internacionales, entonces el cambio en el dólar los afecta y se construye un producto que lleva años en ejecutarse”, de acuerdo con nota de (Andrade, 2016), en EL DEBATE.

Por su parte (Andrade, 2016) afirma que de acuerdo con las cifras de la sociedad hipotecaria federal (SHF), en los últimos años los costos de las viviendas en el país se han incrementado un 25 por ciento, y que uno de los principales factores que han influido en el aumento del sector inmobiliario son las constantes variaciones que ha sufrido el tipo de cambio frente al peso.

Al respecto el líder de la (Canadevi) en Culiacán, ha comentado que el reflejo en el costo de las viviendas no será de manera inmediata, sino un proceso que llevará cierto tiempo, por la logística de la actividad. Además señala que otra situación que preocupa al sector de la construcción en Sinaloa, es el recorte al subsidio de la vivienda en el país, a lo que comenta:

“Habrá un recorte del 30 por ciento anunciado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHyCP) y esta situación se vuelve crítica debido a que el 50 por

ciento de las casas habitacionales que se adquieren en el país son a través de estos subsidios”, de acuerdo con la nota de (Andrade, 2016), en EL DEBATE.

Por otra parte, en entrevista personal para esta investigación, el presidente de la (CMIC) de Culiacán, Ing. José Ricardo Borboa Quintero, argumenta que el comportamiento del sector de la construcción en la capital del estado no ha sido favorable, sobre todo por la influencia que presentan los agentes del entorno económico. También opina que falta “actitud estratégica” por parte de los empresarios de las constructoras al no saber responder ante a los cambios del entorno, y que esa situación en ocasiones obliga a los constructores a posponer sus proyectos por falta de recursos.

En otra opinión con el ex-presidente de la (CMIC) en Guasave y actualmente miembro consultivo del INFONAVIT, Ing. Heriberto Leyva, señala que a parte de la inestabilidad económica mundial que está afectando el crecimiento de este sector de la industria en nuestro país, existen también factores de tipo interno en el sector, los cuales impiden su crecimiento, tales como:

- Gestión inadecuada de las empresas constructoras (desconocimiento del mercado y del sector)
- En el caso de ser negocio familiar (problemas entre los miembros)
- Falta de disponibilidad y empatía con los trabajadores
- No existe disciplina empresarial, responsabilidad

- Los proveedores se aprovechan aumentando los precios del cemento y otros materiales hasta en un 78 por ciento, con el pretexto de la volatilidad del dólar y la figura del ente regulador de precios no existe.

Así, considera también, que para mejorar tal situación, es recomendable que exista buena comunicación entre el dirigente de la constructora y sus empleados así como con los proveedores y socios. También señala la falta de estrategias o planes “B” para dirigir el negocio cuando se presentan contingencias ya sea de tipo económico o cualquier otra índole.

Como se aprecia en los párrafos anteriores de este punto, la situación actual que vive la industria de la construcción en nuestro estado, no es ajena a los factores nacionales e internacionales los cuales obstaculizan el crecimiento y desarrollo de este sector de la industria.

1.1.4. La industria de la construcción en Culiacán

De acuerdo con el directorio estadístico nacional de unidades económicas (DENUE) que presenta el INEGI, en Culiacán existen alrededor de 83 empresas dedicadas al sector inmobiliario de la rama edificación de vivienda, de las cuales más del 50% trabajan con inversión privada y se caracterizan por ser organizaciones familiares.

En el periodo 2015-2016 las empresas del sector de la construcción de vivienda en Culiacán presentaron un crecimiento significativo con respecto a los años anteriores, destacando principalmente las desarrolladoras Housesin, URBI, Palmar residencial, casas ici, Impulsa, Desarrollo Lafher y Santa justa, según datos de la Cámara Nacional de la Industria de Desarrollo y Promoción de Vivienda en Culiacán (CANADEVI).

No obstante desde el año 2015 un pequeño grupo de estas empresas han mostrado un crecimiento negativo debido principalmente al impacto de la economía internacional y de otros factores ambientales que las han afectado. También la falta de vinculación con instituciones financieras ha imposibilitado ofrecer alternativas de crédito para los clientes. Lo que las ha llevado a una disminución de sus inversiones y poca participación en el mercado hasta la fecha. En apoyo a estas constructoras, el Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa (CODESIN) ha proporcionado asesoría en los rubros de inversión, finanzas, tecnología y desarrollo de habilidades directivas por medio de sus programas de capacitación con la finalidad de ofrecer a los propietarios y directivos de estas empresas, las herramientas adecuadas para fortalecer su participación en el mercado inmobiliario.

El escenario que presenta el sector de la construcción de la vivienda en Culiacán anteriormente explicado, obliga a los líderes de estas empresas a enfrentar continuamente desafíos que se surgen en el ambiente externo e interno con lo que

es necesario que adopten nuevas formas de conducir su organización y dejen de lado las prácticas de dirección tradicionales con el objetivo de mejorar su desempeño en términos de eficiencia y efectividad por medio de una visión más amplia y estratégica de su negocio.

1.1.5. Clasificación de la industria de la construcción

En México de acuerdo con el instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI), hay alrededor de 17,000 unidades económicas dedicadas a la construcción, las cuales se encuentran clasificadas en 1 sector, 3 subsectores, 10 ramas, 24 subramas y 45 clases de actividad.

Tradicionalmente la industria de la construcción en nuestro país estaba dividida en dos subsectores: 1. La edificación, y 2. La obra civil. De acuerdo con INEGI a partir de 1997 la industria de la construcción mexicana ha clasificado los sectores económicos de la misma manera que sus principales socios comerciales del Tratado de Libre Comercio (TLC), Estados Unidos y Canadá, por medio de un instrumento al que se denomina: Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN).

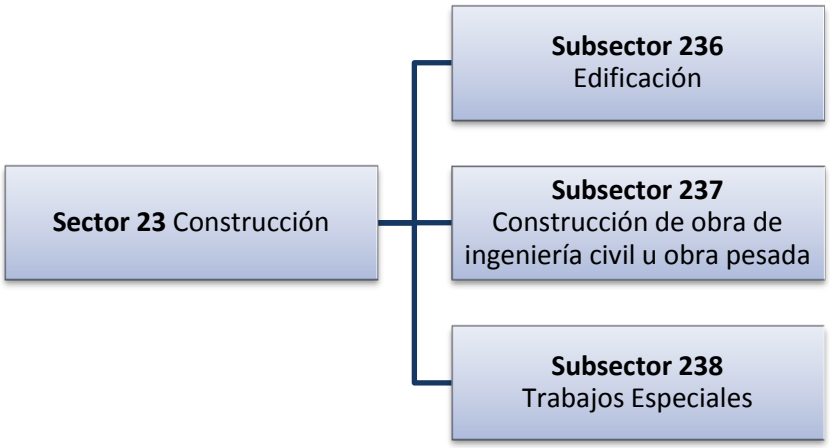
Según INEGI el propósito de este instrumento era para clasificar la información de las actividades económicas, el cual es muy útil pues unifica datos, evita problemas

de interpretación y facilita comparativos entre municipios y entidades federativas de México o con Estados Unidos de América y Canadá (INEGI).

Así, de acuerdo con este sistema de clasificación, la industria de la construcción se ubica en la categoría 23 a la que le corresponden categorías del mismo nivel del NAICS (National International Classification System) Canadá y NAICS USA; (INEGI, 2016).

Esta clasificación actualmente divide al sector de la industria de la construcción de México básicamente en tres subsectores como se muestra en la figura 7.

Figura 7. Subsectores de la industria de la construcción.



Fuente: Elaboración propia con base en el (SCIAN versión 2013) de (INEGI).

1.1.5.1. La industria de la construcción de la rama edificación residencial.

La industria de la vivienda está considerada como parte del sector de la construcción con el código 23 dentro del subsector 236 Edificación, rama 2361 Edificación residencial, subrama 23611 Edificación residencial con dos clases principalmente: 236111 Edificación vivienda unifamiliar y 236112 Edificación de vivienda multifamiliar. (Ver figura 8).

Sin embargo a partir de 2002 la vivienda se convierte en un sector industrial independiente de la construcción. En este sentido, en mayo del mismo año se crea la Cámara Nacional de la Industria de Desarrollo y Promoción de la Vivienda (CANADEVI).

Figura 8. Clasificación de la construcción de la clase edificación residencial.

Sector 23 Construcción
Subsector 236 Edificación
Rama 2361 Edificación residencial
Subrama 23611 Edificación residencial
Clase 236111 Edificación de vivienda unifamiliar
Clase 236112 Edificación de vivienda multifamiliar

Fuente: (INEGI), con datos del (SCIAN) 2016.

De acuerdo con cifras de INEGI (2016) la tabla 5, muestra los totales de la rama edificación residencial con base en los indicadores: unidades económicas por clase y personal ocupado por género.

Tabla 5. Total de unidades económicas del sector construcción por clase y personal ocupado por género.

	TOTAL DE UNIDADES ECONÓMICAS	HOMBRES	MUJERES
Sector 23 Construcción	17,063	425,044	47,824
Subsector 236 Edificación	6,879	225,759	26,330
Rama 2361 Edificación residencial	2,944	102,911	14,377
Subrama 23611 Edificación residencial	2,944	102,911	14,377
Clase 236111 Edificación de vivienda unifamiliar	2,288	83,282	11,404
Clase 236112 Edificación de vivienda multifamiliar	453	18,016	2,583
Clase 236113 Supervisión de edificación residencial	203	1,613	390

Fuente: INEGI (2016).

1.2 Planteamiento del problema

Después de haber analizado el fenómeno de estudio en su contexto, se plantea el problema de investigación por medio de una declaración clara y concisa que describe los síntomas del problema a abordar, que de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), “no es sino afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación”.

1.2.1. Descripción del problema de investigación

La industria de la construcción desempeña un rol relevante en el desarrollo económico de un país, ya que a través de este sector se satisfacen las necesidades de la mayoría de las actividades económicas y sociales de una nación (Serpell, 2016). Sin embargo actualmente algunos analistas han reportado: “la industria mundial de la construcción está pasando un gran cambio, ya que las

corporaciones siguen respondiendo a los desafíos de la crisis económica desde 2008, desafíos como la búsqueda de eficiencia en sus procesos productivos para simplificar su oferta al mercado, el aumento de los precios de las materias primas, los fracasos empresariales derivados de una gestión inadecuada de los riesgos, la disminución de los gastos públicos y de los gastos en consumo", según lo plantea la firma de consultoría internacional Price Water House Coopers (PWC) 2015.

En el caso particular de los países de américa latina, los cuales pertenecen a la Federación Interamericana de la industria de la construcción (FIIC), reporta que esta región contribuyó entre 2015 y 2016 con el 8.1% al PIB mundial de la construcción, sin embargo de acuerdo con reporte de la (FIIC) de 2016, esta aportación al PIB, no cumplió con el crecimiento esperado del sector debido al impacto de las fuertes depreciaciones contra el dólar registradas en las monedas de estos países a partir de 2015.

El escenario anterior ha afectado también a las empresas de la industria de la construcción de edificación de vivienda en México, debido a la presencia de factores ambientales como: la volatilidad del mercado y el colapso de los precios del petróleo, los cuales han ocasionado una depreciación del peso frente al dólar y un Incremento en los precios de los insumos y su Incidencia en los costos de construcción de las viviendas según reporte de la Federación Interamericana de la Industria de la Construcción (FIIC) a la cual México pertenece. De acuerdo con la literatura también se ha encontrado que existen factores muy particulares que

afectan a este sector de la industria y es lo relativo a las condiciones del clima extremo ya sea por periodo de lluvias, nevadas o intenso calor, lo que retrasa el avance de las obras de construcción afectando el desempeño del sector. La falta de mano de obra calificada y la contratación de la misma representan un aspecto de incertidumbre para el sector de la construcción al no existir garantía de una oferta laboral estable para esta industria.

En el estado de Sinaloa las empresas del sector de la construcción de edificación de vivienda se ven afectadas también por el fenómeno anteriormente explicado, en particular las constructoras de la ciudad de Culiacán Sinaloa. En esta investigación sobre el contexto de las constructoras de vivienda en la localidad se encontró que existen algunas de estas empresas que administran y dirigen de manera empírica al no contar con las herramientas necesarias para enfrentar los retos que se presentan en el entorno y al mismo tiempo mantener un desempeño eficiente y eficaz de su negocio.

En este sentido Harvey y Ashworth (1993), sostienen que se vuelve necesario para las personas que están al frente de las empresas del sector de la construcción adoptar un estilo de liderazgo adecuado que atienda eficazmente los elementos que afectan a esta industria y que la separan de todos las demás sectores, estos elementos según Harvey y Ashworth son: (a) factores ambientales, (b) Acuerdos contractuales, c) ciclo de vida del proyecto y d) características del proyecto. Por su parte (Toor y Ofori, 2008) afirman que el líder que participa en la

industria de la construcción se enfrenta a diversos tipos de retos los cuales según sus autores los han identificado como desafíos del entorno operativo: (socio-culturales, económicos, tecnológicos, legales y regulatorios, y ética) y desafíos relativos a la mano de obra como: (falta de calidad de las personas, debido a la dificultad en la atracción de talento, envejecimiento de la fuerza de trabajo, que trata de temas como el cambio, la transición, el trabajo en equipo y la comunicación, la formación y la educación.

En este sentido, cabe cuestionarse, ¿qué estilos de liderazgo utilizan y que estrategias emplean las personas a cargo de esas constructoras que a pesar de la situación que guarda nuestro país mantienen un desempeño óptimo de su organización?, la literatura especializada sostiene que el éxito de las mejores compañías del mundo se debe al eficiente liderazgo más que a otros activos físicos, así, cuando el liderazgo es ineficiente afecta el desempeño de una unidad en particular de la organización o de toda en su conjunto (Dubrin, 2000). Para esto se entiende que el liderazgo es el proceso de influencia de los líderes sobre los seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio (Lussier y Achua, 2006),

Whetten y Cameron (2016) afirman que en la última década, se ha generado una gran cantidad de evidencia de que la dirección hábil es el elemento fundamental para el éxito organizacional. De acuerdo con la literatura estos estudios se han llevado a cabo en diversos sectores de la industria, contextos internacionales y en

diferentes tipos de organizaciones. Los hallazgos de las investigaciones plantean, casi de manera incuestionable, que si las organizaciones desean tener éxito, deben contar con líderes hábiles y competentes

En la presente investigación se plantea la idea de la importancia del liderazgo en los indicadores de desempeño de las empresas constructoras de vivienda de la ciudad de Culiacán, Sinaloa. En principio, se ha demostrado que el fenómeno del liderazgo se encuentra presente en todo tipo de organización y generalmente relacionado positivamente con mayores niveles de desempeño (Avolio y Bass, 2004) en referencia con (Ayoub, 2010). Se entiende por desempeño como la capacidad que posee una organización para alcanzar sus metas del modo más eficiente y eficaz posible, adaptarse al entorno y hacer un uso racional de los recursos que este le proporciona y para cumplir con sus lineamientos estratégicos (Hidelvys, 2010). También lo podemos entender como el conjunto de indicadores financieros y no financieros que ofrecen información sobre el grado de consecución de los objetivos y resultados de una organización (Lebans y Euske 2006 en referencia con Kaplan y Norton, 1992).

En México el estudio de Sepúlveda (2011) sobre el liderazgo en las empresas constructoras es limitado, ya que solo explora dos variables de desempeño: eficiencia de capital humano y optimización de recursos materiales.

En conclusión, el estudio del liderazgo en el sector de la construcción es reducido, ya que la literatura especializada señala que los modelos de liderazgo han sido limitadamente contrastados en este sector, sobre todo en el contexto mexicano. Asimismo, los principales síntomas y causas del problema de los estilos de liderazgo sobre el desempeño del sector de la construcción de edificación de vivienda, obedece a la falta de un estilo de conducción adecuado, lo que obliga la presencia de un estilo de liderazgo eficaz que influya en mejorar el desempeño del sector, atendiendo al mismo tiempo y de manera estratégica las contingencias del entorno.

Con base en lo anterior surge el deseo de investigar ¿Qué estilos de liderazgo se utilizan en las empresas constructoras de vivienda de la ciudad de Culiacán y de qué manera influyen estos estilos en los indicadores de desempeño eficiencia, efectividad y satisfacción de empleados y clientes?

1.2.2. Interrogante central

Con base en el planteamiento del problema de esta investigación, la interrogante central que se planteó, nos obliga a conocer:

¿Qué estilos de liderazgo se utilizan en las empresas constructoras de vivienda de la ciudad de Culiacán y de qué manera influyen estos estilos en los indicadores de desempeño eficiencia, efectividad y satisfacción de empleados y clientes?

1.2.3. Sistematización del problema de investigación

1.2.3.1. Preguntas de investigación

A continuación se presentan las preguntas específicas de investigación, mismas que se derivaron del planteamiento del problema

1. ¿Cuáles son los estilos de liderazgo que utilizan las empresas constructoras de la ciudad de Culiacán?
2. ¿De qué manera se relacionan los estilos de liderazgo de las empresas constructoras de vivienda de la ciudad de Culiacán, con los indicadores de desempeño: eficiencia, efectividad y satisfacción de empleados y clientes?
3. ¿Cuáles son los principales problemas que afectan el desempeño de la empresa constructora de vivienda y que estrategias implementa el líder para solucionarlos?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivos General y específicos

A continuación se presentan los objetivos de investigación del presente estudio.

Objetivo general:

Identificar los estilos de liderazgo que se utilizan en las empresas constructoras de vivienda de la ciudad de Culiacán y explicar la influencia que estos estilos ejercen

en los indicadores de desempeño eficiencia, efectividad y satisfacción de empleados y clientes.

Objetivos Específicos:

1. Explorar los estilos de liderazgo que utilizan las empresas constructoras de la ciudad de Culiacán.
2. Identificar como se relacionan los estilos de liderazgo de las empresas constructoras de vivienda de la ciudad de Culiacán, con los indicadores de desempeño: eficiencia, efectividad y satisfacción de empleados y clientes
3. Evidenciar los principales problemas que afectan el desempeño de la empresa constructora de vivienda así como las estrategias que implementa el líder para solucionarlos.

1.4 Supuestos

Supuesto general:

"El crecimiento del desempeño organizacional de la empresa constructora sinaloense, depende en gran medida de la utilización de los estilos de liderazgo."

Supuestos específicos:

1. Las empresas constructoras de Culiacán, utilizan los estilos de liderazgo transformacional y transaccional para mejorar su desempeño.

2. El estilo de liderazgo transformacional se relaciona en mayor medida con los indicadores de desempeño: eficiencia de recursos, efectividad en la ejecución de obras y satisfacción de empleados sobre el estilo transaccional.

3. Los principales problemas que afectan el desempeño de la empresa constructora de vivienda son relativos a la de mano de obra y las condiciones climáticas.

1.5 Delimitación del problema.

- El fenómeno de esta investigación será estudiado en el sector Industrial de las empresas con actividad en la construcción del subsector ´Edificación'. De la ciudad de Culiacán Sinaloa.
- Se estudiarán los estilos de liderazgo y su influencia en los indicadores de desempeño organizacional (eficiencia de recursos, efectividad en la ejecución de obras y satisfacción de empleados).
- El periodo de la investigación empírica abarca 2015-2016.
- El presente estudio se desarrolla bajo un enfoque mixto de investigación, con preponderancia cualitativa.

1.6 Justificación

Desarrollar un tema de interés y que sea útil, es un objetivo para realizar este trabajo, sobre todo en un sector que no se ha investigado en toda su complejidad como lo es la industria de la construcción.

Se trata de un estudio único en la región, ya que por primera vez se intenta evidenciar los estilos de liderazgo que ejercen los dirigentes de las empresas constructoras de vivienda y su relación con los indicadores de desempeño en la ciudad de Culiacán, Sinaloa. Se considera que contribuirá a llenar un vacío que aún prevalece en la literatura de la industria de la construcción. Para esto se tiene plena conciencia que los modelos de liderazgo que se utilizan en esta investigación han sido limitadamente contrastados en la industria de la construcción globalmente, y prácticamente muy poco en situaciones para el contexto mexicano. En este sentido, la literatura evidencia únicamente un trabajo en México sobre liderazgo en las empresas del sector de la construcción realizado en la ciudad Monterrey Nuevo León, por Sepúlveda (2011).

Además, la presente investigación se realiza sobre una base teórica sólida en referencia con los modelos de liderazgo transformacional y transaccional de (Bass y Avolio, 1981), los cuales sustentan la variable liderazgo. En cuanto a la variable desempeño organizacional Lusthaus (2002).

Otra razón que hace pertinente este estudio, es que intenta demostrar que el liderazgo puede ser un factor clave para incidir positivamente en los indicadores de desempeño de las empresas del sector de la construcción.

Asimismo, se considera que la selección del contexto de la construcción para el desarrollo de este trabajo es viable, ya que es propicia la situación que guarda la Industria de la construcción mexicana actualmente. Esto permitirá: 1. recopilar información valiosa para ser generalizada y servir de referencia para nuevas investigaciones sobre todo en el contexto mexicano. 2. También se podrán evaluar los objetivos y variables de esta investigación así como la corroboración de los supuestos. 3. Así, se podrá determinar si lo que postula la literatura en la relación con el objeto de estudio, aplica en el contexto de las empresas constructoras de la ciudad de Culiacán Sinaloa.

En cuanto a la aportación de este trabajo, se pretende que el análisis de los resultados de esta investigación, sea por el momento suficiente para construir un modelo que dé cuenta y que sea de utilidad para mejorar tanto los niveles de liderazgo como los indicadores de desempeño de las empresas del sector de la construcción, además de que pretende ser un referente teórico para las Universidades y sociedad en general.

1.7 Limitaciones del estudio

Durante el proceso de esta investigación se presentaron dos limitantes. En primer término, no fue posible tener acceso a documentos del personal relativos a la evaluación del desempeño y satisfacción laboral, asi como evidencia financiera. En segundo, debido a la agenda laboral de los directivos y gerentes de las unidades de análsis, fue posible solo entrevistar a un directivo y a un gerente de cada unidad.

CAPITULO II. CONTEXTO TEÓRICO CONCEPTUAL DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

En el presente apartado se analiza en primera instancia el concepto de liderazgo. Posteriormente se abordarán las teorías de liderazgo y con el propósito de llevar un orden, se toma tomó como base la clasificación que Lussier y Achua (2005), y pariente (2012) proponen, las cuales se encuentran agrupadas en cuatro grandes categorías iniciando desde las teorías clásicas de liderazgo hasta los enfoques más modernos: (1. Teoría de los rasgos, 2. Del comportamiento, 3. Teoría del liderazgo situacional y de contingencias, 4. Teoría integral de liderazgo y aportaciones modernas). En lo que respecta a la variable desempeño organizacional, se exponen las acepciones que ha tenido el término a través del tiempo, los conceptos actuales así como la clasificación de los indicadores de desempeño según la literatura, se muestra por último estudios empíricos basados en la relación de las variables liderazgo y desempeño.

2.1 Acepciones de liderazgo

De acuerdo con Bass (1990), en referencia con Pariente (2012) el término “leader” existe en el idioma inglés desde el año 1300, la palabra “leadership” no apareció en dicho idioma hasta la primera mitad del siglo XIX, en escritos relacionados con la influencia política y el control del Parlamento Británico.

Según Pariente (2012), en lo que respecta al lenguaje español, al consultar la palabra “liderazgo” en el diccionario de la Real Academia Española (2013) nos remite a la palabra “liderato”, que significa “condición de líder”; por lo que es necesario ir a la palabra “líder”, misma de la que se indica que proviene del inglés leader, guía y que define como “Persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora.”

En este sentido, el autor comenta que a pesar de que las definiciones en los diccionarios nos orientan acerca del concepto general de un término utilizado en el habla común, no nos precisan de manera clara su significado, y menos aún podemos usarlo como tal para efectos de investigación en donde, de acuerdo a los cánones, necesitamos no sólo precisar las variables que lo componen, sino, además, hacerlas operativas, según lo plantea Pariente (2012). En este sentido ya desde hace varias décadas, (Stogdill 1974, pág. 259) advertía que “existen tantas definiciones de liderazgo como personas que han intentado definir el concepto”.

En términos más organizacionales Lussier y Achua (2005), lo definen como “El proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio”.

Por su parte Alles (2005) afirma que liderazgo es “la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción

de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directrices, fijar objetivos y prioridades, y comunicarlos. Tener energía y trasmitirla otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociales. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores" (p. 114).

Como se aprecia no existe un concepto universal de liderazgo si no que este dependerá del enfoque del objeto de estudio. En este sentido el presente estudio se enfoca en los conceptos organizacionales como los que plantean Lussier y Achua (2005) y Alles (2005) anteriormente mencionados.

2.2 Teorías de los estilos de liderazgo

2.2.1 Teoría de los rasgos de personalidad del líder.

De acuerdo con la literatura especializada esta teoría tuvo fundamento en otra teoría conocida como el gran hombre (o de la gran persona), Sostenía que los líderes nacen, no se hacen, y surgen cuando existe una necesidad de ellos. Esta idea del gran hombre predominó en los estudios iniciales del liderazgo y se relacionó estrechamente con el concepto del carisma, palabra de origen griego (χάρισμα), que significa "don del cielo".

Al respecto, Max Weber (1964), al hablar de los tipos de dominación, en su obra póstuma Economía y sociedad, contempló la carismática como una de las tres formas básicas de autoridad, junto con la tradicional y la racional-legal. De acuerdo con Weber, el carisma es una cierta cualidad de una personalidad individual, por virtud de la cual es considerada aparte de personas ordinarias y tratada como dotada con poderes o cualidades sobrenaturales, suprahumanas o al menos específicamente excepcionales.

Así, con base en lo anterior es entonces cómo surge el estudio de la teoría de los rasgos de personalidad del líder, la cual suponía entonces que las personas nacen con ciertas características o rasgos que las hacen especiales para ser líderes. En este sentido los estudiosos de los rasgos examinaron la personalidad, las capacidades físicas y las características sociales, así como las relacionadas con el trabajo.

Fue entonces que el propósito fundamental de las investigaciones en esta corriente se orientó a descubrir cuáles eran las principales características y habilidades que distinguían a los grandes líderes, bajo el supuesto de que si ellas se encontraban también en otras personas, entonces éstas podrían potencialmente convertirse en líderes.

Uno de los primeros investigadores en este campo fue Stogdill (1974), quien identificó diversos rasgos y habilidades importantes en los líderes, aunque también llegó a la conclusión de que lo importante no eran los rasgos en sí, sino el que éstos guardaran una adecuada correspondencia con las características, las actividades y las metas de sus seguidores.

Por su parte, McCall y Lombardo (1983), investigaron tanto a los líderes exitosos como a los que no lo fueron, e identificaron cuatro rasgos principales debido a los cuales podría atribuirse dicho éxito o fracaso:

- Estabilidad emocional y compostura: Calmos, seguros y previsibles, en especial bajo condiciones de estrés.
- Reconocimiento de los errores: Tomar la responsabilidad por los errores, más que tratar de encubrirlos.
- Buenas habilidades interpersonales: Capaces de comunicar y convencer a los demás sin recurrir a medidas coercitivas o negativas.
- Amplitud intelectual: Capacidad de comprender una amplia gama de áreas de conocimiento, en vez de una reducida área de especialización.

De acuerdo con pariente (2012), desde los trabajos pioneros de Stogdill hasta nuestros días se han hecho innumerables estudios acerca de los diferentes rasgos y habilidades que caracterizan a los líderes. Los rasgos heredados, que en un principio dominaron la teoría, fueron poco a poco desplazados por las habilidades aprendidas y la importancia de los factores situacionales.

Siguiendo esta misma corriente, pero ya en fechas más recientes, Kouzes y Posner (2003) desarrollaron un instrumento (The Leadership Practices Inventory) con objeto de preguntar a las personas, de una lista de características comunes a los líderes, cuáles de ellas, en su experiencia como seguidores, serían las siete que más admiraban y que estarían dispuestas a seguir gustosamente. Después de veinte años de investigaciones, y encuestar a 75,000 personas, llegaron a la determinación de las siguientes: Honestidad, ver hacia adelante, ser competente, inspirador, inteligente, justo y tolerante

Así se ha concluido por parte de los investigadores que una de las aplicaciones prácticas de la teoría de los rasgos es que se convirtió en un elemento importante para la selección de personal que va a ocupar posiciones de mando en las organizaciones, y no obstante la diversidad de conclusiones al respecto, algunas características y habilidades han resultado consistentes en muchos de los estudios.

2.2.2 Teoría del comportamiento de los líderes.

2.2.2.1 Estilos autocrático, democrático y laissez faire.

Desde 1939, Kurt Lewin y sus colegas llevaron a cabo experimentos grupales con niños acerca del liderazgo en los procesos de toma de decisiones. En ellos, Lewin

identificó tres diferentes estilos de liderazgo que se convirtieron en referentes para muchos estudios posteriores, según plantea White and Lippit, (1960):

- Autocrático. Estilo en el que líder toma decisiones sin consultar con los seguidores. Fue el provocó el mayor nivel de descontento en sus experimentos.
- Democrático. Estilo en el que el líder involucra a sus seguidores en los procesos de toma de decisiones, aunque sea él quien al final toma la decisión.
- Laissez-faire. Término tomado de la primera parte de una conocida frase francesa que puede traducirse como: “dejar hacer-dejar pasar”, y que indica un tipo de liderazgo en el cual son los seguidores los que toman sus propias decisiones con una mínima o ninguna participación de líder, aunque a fin de cuentas éste sea el responsable por los resultados.

2.2.2.2 Los estudios de las universidades de Ohio y Michigan.

Entre estos primeros estudios relacionados con el comportamiento de los líderes destacan los realizados a mediados de los años cuarenta por la Universidad del Estado de Ohio. El grupo responsable diseñó un cuestionario Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)2 enfocado en dos aspectos principales en los que los líderes llevaban a cabo sus actividades: la “estructura inicial” y las “consideraciones con los trabajadores”.

Un hallazgo importante en estos estudios fue el hecho de que las dos dimensiones no sólo son independientes, sino que coexisten en mayor o menor proporción.
Por su parte los investigadores de la Universidad de Michigan se concentraron en el estudio de lo que denominaron “efectividad del liderazgo” y trataron de medir dicha efectividad. Llegaron a la conclusión de que existen muy diversas maneras de ser efectivos, pero algunos líderes se orientan más hacia la “producción”, en tanto que otros lo hacen hacia los “empleados”.

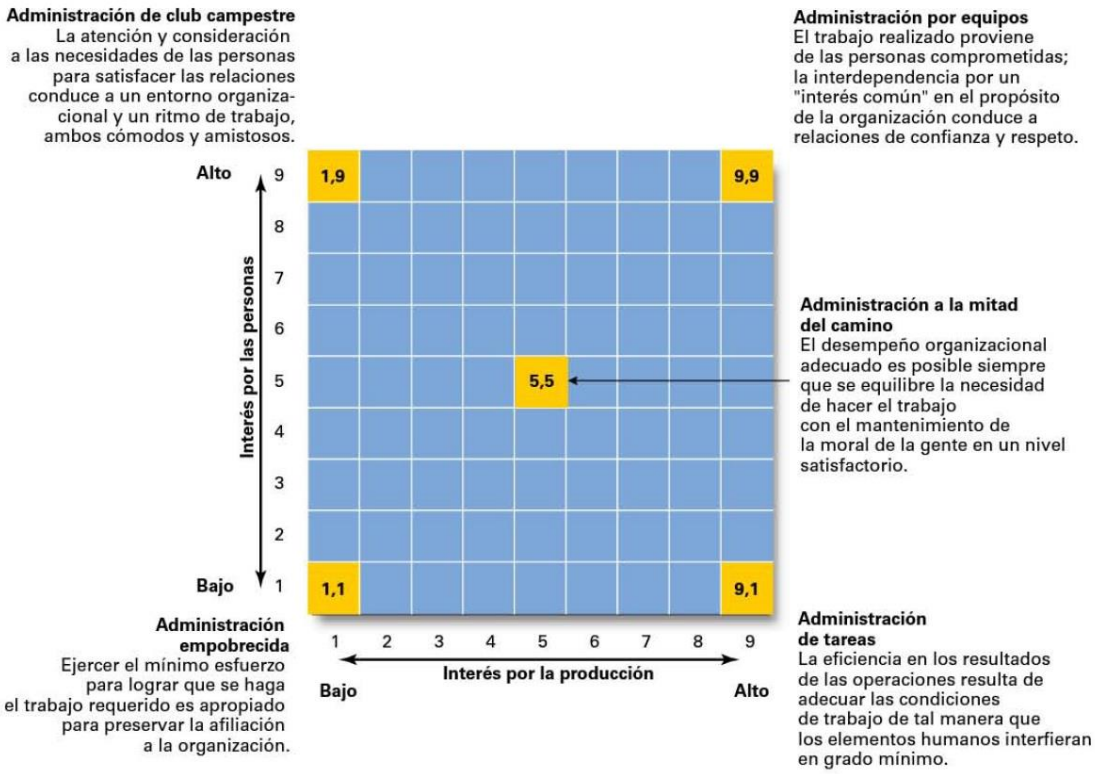
Rensis Likert, uno de los principales exponentes de esta escuela, en New Patterns of Management (1961) señaló que los mejores supervisores centraban su atención primaria en los aspectos humanos de los problemas que tenían sus subordinados, así como en sus esfuerzos para crear grupos de trabajo efectivos con metas de alto desempeño. Como una anticipación al moderno concepto del “empowerment”, señaló que los administradores efectivos eran los que especificaban las metas, pero también otorgaban a sus empleados la libertad necesaria para alcanzarlas.

Así, basado en sus estudios, Likert desarrolló una tabla de características organizacionales y de desempeño de diferentes sistemas administrativos, que publicó en 1967 en su libro The Human Organization, conocido como Sistema 4.

Las variables de este sistema coinciden en mayor y menor medida con los resultados de la Universidad de Ohio y convergieron en el modelo desarrollado por Blake y Mouton (1964), y conocido en la literatura administrativa como la “rejilla” o

el “grid” gerencial y que más tarde en 1991 actualizaría Anne Adams McCanse denominándola “rejilla del liderazgo”. En su modelo, estos últimos autores utilizan las dos variables con escalas del 1 al 9 para crear un sistema coordenado en el que el eje de las abcisas (X) representa la “Preocupación por la producción”, mientras que el eje de las ordenadas (Y) se refiere a la “Preocupación por las relaciones”, e identifican en dicha rejilla cinco estilos predominantes que denominaron: “Empobrecido”, “Club Campestre”, “De tarea”, “En medio del camino” y “Equipo”. Véase figura 9.

Figura 9. Rejilla del liderazgo de Blake, Mouton y McCanse.



Fuente: Adaptada de (Lussier & Achua, 2005)

De acuerdo con Pariente (2012), contemporáneos a estos estudios, durante los últimos años 50 y principios de los 60, Cartwright y Zander (1960) se preocuparon por estudiar diversos grupos de trabajadores. Los autores encontraron que sus objetivos grupales caían dentro de dos grandes categorías, que denominaron: “logro de los objetivos del grupo”, relacionados con la consecución de las tareas, y “mantenimiento de las fortalezas del grupo”, relacionados con la preocupación hacia los aspectos humanos.

2.2.2.3 El modelo de Tannenbaum y Schmidt.

Un par de décadas más tarde, Robert Tannenbaum y Warren Schmidt (1958) escribieron un artículo que fue publicado en la The Harvard Business Review, y que llegó a convertirse en uno de los “clásicos” de esta revista. La relevancia del artículo radica en la importancia que le dieron los autores a la posibilidad de que fuera el propio líder el que escogiera su estilo de liderazgo a partir de un “continuum” entre las ya conocidas variables de “orientación a la tarea” y “orientación a las relaciones”.

De acuerdo a Yukl (2006), desde la década de los 50 hasta mediados de los ochenta, las investigaciones acerca del comportamiento del líder estuvieron dominadas por dos grandes categorías (preocupación por los subordinados y preocupación por la tarea) que se midieron con objeto de correlacionar los criterios de efectividad de los líderes con la satisfacción y el desempeño de los

subordinados. Los resultados indican que los líderes efectivos utilizan los patrones de comportamiento que son más adecuados con la situación y que reflejan alta preocupación tanto por la tarea como por los subordinados. Investigaciones más recientes se han enfocado en una tercera categoría general relacionada básicamente con los procesos de cambio e innovación.

2.2.3 Teoría del liderazgo situacional.

2.2.3.1 Los trabajos de Tannenbaum y Schmidt.

Tannenbaum y Schmidt (1958) también identificaron tres fuerzas que conducen a la acción en el liderazgo: las fuerzas de la situación, las fuerzas de los seguidores y las fuerzas en el líder. Maier (1963), por otro lado, señaló que los dirigentes no sólo toman en consideración la probabilidad de un seguidor acepte una sugerencia, sino también las consecuencias de esas acciones. Por ejemplo, es más probable que un líder cambie su estilo a uno más autoritario si considera que el fracaso de la acción puede tener consecuencias graves.

2.2.3.2 Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.

En 1969, Paul Hersey y Ken Blanchard publicaron un artículo titulado La teoría del ciclo de vida del liderazgo: ¿Existe un mejor estilo de liderazgo? En él proponían un modelo basado en las siguientes consideraciones:

- Los líderes pueden cambiar sus métodos de liderazgos.

- La efectividad del líder depende de cómo su estilo de liderazgo interrelaciona con la situación.
- La madurez (aceptación de la responsabilidad por sus acciones) y el nivel de preparación (capacidad) de un empleado para hacer una determinada tarea son los factores situacionales más importantes.
- Por lo anterior, el estilo de liderazgo debe ser seleccionado de acuerdo con la madurez de los seguidores y su nivel de preparación.

Así Pariente (2012), comenta que el modelo utiliza las mismas dimensiones que ya se habían utilizado en los estudios anteriores, esto es, el enfoque en la tarea y el enfoque en las relaciones. En función de ellas, Hersey y Blanchard especifican cuatro comportamientos específicos del líder que van cambiando de acuerdo al nivel de madurez de los seguidores.

2.2.3.3 Modelo participativo de Vroom y Yetton.

A principios de los años 70, Victor Vroom y Phillip Yetton (1973) desarrollaron un modelo de corte normativo centrado en la participación del líder, con objeto de relacionar el liderazgo y la participación en la toma de decisiones.

El modelo, definido como una especie de árbol de decisiones, proporciona una serie secuencial de reglas (normas) que el líder debe seguir para determinar la forma y cantidad de participación en estos procesos, según lo determinen los

diferentes tipos de situaciones. De él derivan los cinco tipos de liderazgo que los autores denominaron: Autocrático I y II, Consultivo I y II y Grupo I.

En un trabajo más reciente, Vroom y Arthur Jago (1988) propusieron una revisión el modelo anterior, que si bien mantiene los mismos cinco estilos de liderazgo, amplía las variables de contingencia a doce.

2.2.4 Modelos contingentes.

La teoría contingente, a menudo confundida con la teoría situacional, comparte con ella únicamente la importancia otorgada a las situaciones específicas en las que se da el proceso de liderazgo, (Pariente, 2012).

Así, la principal diferencia es que la teoría situacional tiende a enfocarse más en el comportamiento que deben adoptar los líderes de acuerdo a la situación específica, mientras que la teoría contingente es más un modelo de probabilístico de tipo condicional si-entonces (Luthans, 1976), que propone comportamientos con mayor probabilidad de éxito dependiendo de una amplia gama de factores contingentes.

2.2.4.1 Modelo de Fiedler o Teoría del Último Compañero de Trabajo Preferido (LPC).

En 1967, Fred Fiedler, de la Universidad de Washington, preguntó a los líderes con cuál de los colaboradores con los que trabajaba normalmente menos

desearían volver a trabajar; que clasificaran a esa persona en un rango de escalas bipolares entre factores positivos (amigable, colaborador, etc.) y negativos (no amigable, no colaborador, etc.) y que sumaran los resultados. Los altos LPC por lo general sugerían que el líder tenía una alta orientación hacia las relaciones humanas, mientras que los bajos LPC indicaban una orientación predominante hacia las tareas.

De manera complementaria, Fiedler identificó tres factores relacionados con el líder, la estructura de la tarea y los seguidores:

- Relaciones líder-miembros: Se refiere al grado de confianza mutual, respeto, confianza y cooperación.
- Estructura de la tarea: Se refiere al grado en que las tareas son claras y están bien estructuradas.
- Posición de poder del líder: Se refiere al grado de poder legítimo (autoridad) detentada por el líder.

2.2.4.2 Teoría del camino-meta.

Desarrollada por Robert House (1971), la teoría del camino-meta es un modelo que combina elementos de los estudios de la Universidad Estatal de Ohio y de la teoría motivacional de las expectativas. El término “camino-meta” proviene de la creencia de que los líderes efectivos deben esclarecer el camino para ayudar a sus subalternos a que vayan desde donde se encuentran, hasta la consecución de

las metas de su trabajo y que la jornada por el camino sea más fácil al reducir obstáculos y dificultades.

Así es interesante destacar que la esencia de la teoría es que el rol del líder es apoyar a sus subalternos para alcanzar sus metas, y proporcionar la dirección necesaria y/o el apoyo para asegurarse de que sus metas sean compatibles con los objetivos generales del grupo o de la organización. Los factores contingentes pueden deberse al ambiente (estructura de las tareas, sistema de autoridad formal, grupo de trabajo), o a los propios subordinados (locus de control, experiencia y habilidad percibida).

Con base en lo anterior, podemos afirmar que el modelo asume que los seguidores actúan de manera totalmente racional y que, dependiendo de la situación, seleccionarán el método apropiado.

2.2.5 Teoría integral de liderazgo.

De acuerdo con (Lussier & Achua, 2005), entre mediados y finales de la década de los setenta los enfoques del liderazgo comenzaron a orientarse hacia la teoría integral o neocarismática. En este sentido, como lo indica el nombre las teorías integrales del liderazgo, tratan de combinar las teorías de rasgos, del comportamiento y por contingencias para explicar porque ciertas relaciones de influencia entre líderes y seguidores son fructíferas.

Así, aclaran que esta teoría integral, marco la pauta de nuevas teorías como la del liderazgo transformacional y a nuevos enfoques como el liderazgo estratégico, entre otros.

2.2.5.1 Teoría del liderazgo transformacional y transaccional.

El concepto de liderazgo transformacional fue originado e introducido por el experto en liderazgo James MacGregor Burns en 1978. Burns distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en los directivos, los cuales denominó: transaccional y transformacional. El primer tipo de liderazgo lo definió como una relación entre el líder y sus seguidores que se fundamenta en el intercambio de recompensas asociadas a unas acciones, mientras que el transformacional lo percibió como el tipo de liderazgo ostentado por aquellos individuos con una fuerte visión y personalidad, gracias a la cual son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones, así como liderar el cambio dentro de una organización. Asimismo, determinó que tal tipología de liderazgo era observable "cuando los líderes y seguidores trabajan juntos para avanzar a un nivel superior de moral y motivación" (Burns, 1978).

Posteriormente en 1985 Bernard Bass retoma los trabajos de Burns y desarrolla la Teoría de Liderazgo Transformacional de Bass, donde afirma que los líderes pueden desplegar comportamientos de los dos tipos de liderazgo: transformacional y transaccional, a diferencia de Burns (1978) que los ve como un solo constructo.

El modelo de liderazgo transformacional de Bernard Bass habla de "liderazgo transformacional" como opuesto al "liderazgo transaccional" que es más rutinario y diario y considera que se define con base al impacto que tiene sobre los seguidores ya que dichos líderes se ganan la confianza, respeto y admiración de los mismos. Bass (1985) en Suárez (2015).

En este sentido Bass (1985) identificó tres maneras en las cuales los líderes pueden transformar a sus seguidores:

- Aumentar la conciencia de la importancia y el valor de la tarea.
- Conseguir que se concentren primero en las metas u objetivos del equipo o la organización, en lugar de sus propios intereses.
- Activar sus necesidades de mayor orden.

La dinámica del liderazgo transformacional involucra una fuerte identificación entre el personal con el líder, integrando una visión compartida del futuro, logrando ir más allá del intercambio de intereses sobre premios contingentes. Los líderes transformacionales amplían y elevan los intereses de los seguidores, generan conocimientos y aceptación entre los seguidores en los propósitos y misión del grupo, así como los motivan para ir más allá en bienestar del mismo. Mendoza, Marín y Hernández (2015).

Asimismo, Pariente (2012), puntualiza que el liderazgo transformacional se basa en algunos principios básicos como los siguientes: a) Las personas seguirán a quien los inspire; b) Una persona con visión y pasión puede lograr grandes cosas; y c) La mejor forma de lograr que las cosas se hagan es mediante la inyección de altas dosis de entusiasmo y energía.

Por su parte (Yukl, 2006), comenta que las investigaciones acerca del liderazgo transformacional indican que los procesos emocionales son tan importantes como los racionales y que las acciones simbólicas son tan importantes como los comportamientos instrumentales.

Para Avolio, Eden & Shamir (2002), El liderazgo transformacional se define como un proceso social que se establece entre el líder y sus seguidores. El líder transformacional se caracteriza por ser carismático y por orientarse a conocer ampliamente a cada uno de los miembros de su equipo, de manera que les proporciona retos y oportunidades de desarrollo.

En cambio en el liderazgo transaccional, Bernard Bass hace énfasis que en este tipo de liderazgo se dan intercambios de “costo-beneficio”, entre los jefes y seguidores. Los seguidores reciben cierto valor como resultado de su trabajo. Desde esta perspectiva, los seguidores reciben cierto valor como resultado de su trabajo. La noción general es que, cuando el trabajo y el ambiente de los seguidores no proporcionan la motivación, dirección y satisfacción necesarias;

para ser eficaz, la conducta del líder compensará dichas deficiencias Mendoza, Marín y Hernández (2015).

Teniendo en cuenta que los líderes pueden presentar características que combinen diferentes estilos de liderazgo, Bass y Avolio (1989) desarrollan el modelo de liderazgo de rango completo el cual integra elementos del liderazgo transformacional y transaccional. Para esto diseñan un instrumento denominado como “Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) por sus siglas en inglés, el cual mide trece conductas que se presentan en los diversos estilos de liderazgo, como se aprecia en la figura 10.

Figura 10. Modelo de liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio.

Líder Transformacional						Líder Transaccional			No Liderazgo	Variables de Resultado		
Carisma												
Influencia idealizada (Atributos)	Influencia idealizada (Conducta)	Inspiración motivacional	Estimulación intelectual	Consideración individual	Tolerancia psicológica	Premio contingente	Admon. X Excepción Activo	Admon. X Excepción Pasivo	Laissez - Faire	Satisfacción	Esfuerzo extra	Efectividad
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13

Fuente: Bass y Avolio (1989)

2.2.5.2 Liderazgo Transcultural o Global

Otro enfoque de liderazgo, es el basado en la cultura y para ello se destaca que el estudio de las variables que definen las distintas culturas nacionales se han extendido también a los aspectos del liderazgo. (Hofstede, 1980, 1991; Hampden-Turner & Trompenaars, 1993; Trompenaars & Hampden-Turner, 1997),

De acuerdo con Pariente (2012), este enfoque fue concebido también en 1991 por Robert J. House, de la Escuela Wharton de la Universidad de Pennsylvania, el proyecto GLOBE (acrónimo de Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) es un esfuerzo transcultural que involucró directamente a 170 investigadores representantes de 62 culturas mundiales. El grupo recopiló datos de 17,300 administradores medios en 951 organizaciones, utilizando métodos cualitativos para derivar de ellos instrumentos cuantitativos (House et al., 2004).

Por otro lado, un enfoque complementario en este campo, es el liderazgo transcultural (Graen & Hui, 1999), también se enfoca en la búsqueda de personas que puedan aprender cómo:

- Transcender su aculturación nativa y respetar las muy diferentes culturas.
- Construir asociaciones transculturales de respeto y obligaciones mutuos.
- Involucrarse en la resolución de problemas creativos transculturales para resolver conflictos.
- Ayudar a construir terceras culturas en varias operaciones.

2.2.6 Enfoques recientes de liderazgo.

De acuerdo con pariente (2012), partimos de los trabajos de Goleman acerca de la inteligencia emocional mismos que se extendieron al campo del liderazgo con la aparición de un libro escrito en colaboración con Boyatzis y McKee (2002). Al respecto, afirman los autores: “La realidad [del liderazgo] es mucho más sencilla: los líderes son personas que saben manejar sus emociones” y añaden más adelante: “la clave del liderazgo primal se asienta en las competencias de la inteligencia emocional que poseen los líderes, es decir, en el modo en que gestionan la relación consigo mismos y con los demás (Boyatzis y McKee, 2002, págs. 31 y 34). Citado por pariente (2012).

Liderazgo por valores.

A finales de los noventa aparece otro enfoque de liderazgo el cual hacía referencia a los valores. Es así que en 1997, García y Dolan publicaron un libro titulado Dirección por valores. De acuerdo con García (s/f., pág. 2): “El término “Dirección por Valores” (DpV) aplicado a la dirección de empresas fue acuñado a finales del siglo pasado, en 1997, por los profesores Salvador García y Shimon Dolan en Barcelona, el mismo año que lo hicieron sus colegas norteamericanos Ken Blanchard y Michael O’Connor en San Francisco, varios años antes de que se empezara a hablar en el mundo de Responsabilidad Social de la Empresa (RSE).”

Los autores denominan “triaxial” al modelo que proponen y combinan en él, de manera equilibrada, tres clases de valores: Los valores económicos, de control o “práxicos”; los valores emocionales, de desarrollo, “poiéticos”, creativos o

generativos; y los valores éticos (p.ej. la dignidad, la autenticidad o la responsabilidad social).

Liderazgo Estratégico.

Otro enfoque moderno a esta teoría es el liderazgo estratégico. Al respecto (Hitt et al, 2014) afirman: “El liderazgo estratégico se refiere a la capacidad para anticipar, tener una visión, mantener la flexibilidad y atribuir facultades a otros con el propósito de crear cambios estratégicos conforme se necesiten. Así, este estilo implica motivar a los seguidores para que superen las expectativas que otros han depositado en ellos, que enriquezcan sus capacidades continuamente y que coloquen los intereses de la organización por encima de los propios”…. Y argumentan: “el estilo de liderazgo estratégico más efectivo es el transformacional” (p, 372).

Compartiendo esta misma idea (Lussier & Achua, 2005, pág. 374), dicen: “El liderazgo estratégico es el proceso de ofrecer la dirección e inspiración necesarias para crear e implementar una visión, una misión y las estrategias para lograr y respaldar los objetivos organizacionales.

Con base en las teorías tradicionales presentadas en este apartado, en el enfoque de liderazgo estratégico se puede apreciar la influencia tanto de la teoría del comportamiento centrada en los empleados y al mismo tiempo con la misma importancia de alto nivel en el trabajo. Por otra parte podemos observar que

también tiene implicancia con la teoría situacional y de contingencias ya que el liderazgo estratégico supone una flexibilidad para adaptarse a los cambios que le acontecen dentro y fuera de la organización.

Liderazgo Auténtico

De acuerdo con la literatura especializada, muchos investigadores creen el denominado ´liderazgo auténtico´ es la solución a la crisis de liderazgo en el mundo de los negocios modernos, (Toor y Ofori, 2008).

Según (Kernis y Goldman 2005), este tipo de liderazgo comprende cuatro componentes a saber: la conciencia, procesamiento imparcial, el comportamiento y la orientación relacional. En este sentido, (Kernis et al. 2005) explican que el componente ´conciencia´ se refiere a ser consciente de uno mismo sobre los sentimiento y deseos. El procesamiento imparcial según los autores significa tener una autoevaluación basada en información externa, ni tampoco ignorar el conocimiento privado. En cuanto al elemento comportamiento se refiere a actuar de acuerdo con valores, preferencias y necesidades. Por último, la orientación relacional significa valorar y lograr la apertura y veracidad en las relaciones cercanas, según plantean.

En este sentido para entender en el concepto de Liderazgo auténtico (Gil, Alcover, Rico y Sánchez, 2011) sostienen: “el concepto de liderazgo auténtico surge de la distinción entre liderazgo transformacional auténtico, que muestra un carisma

socializado orientado al servicio de los colaboradores, y pseudo-liderazgo, que revela un carisma personal orientado al beneficio personal del líder. El liderazgo auténtico integra conceptos de la psicología positiva aplicada a las organizaciones (auto-eficacia, resiliencia, optimismo, bienestar, etc.) y del desarrollo del liderazgo a lo largo de la vida" (p.40). El liderazgo auténtico se puede definir como un patrón de conducta de liderazgo transparente y ética, que enfatiza la disposición a compartir la información necesaria para la toma de decisiones, a la vez que acepta las aportaciones de los seguidores (Avolio y Walumbwa, 2009) en referencia con (Gil, Alcover, Rico y Sánchez, 2011)

Liderazgo compartido.

El liderazgo compartido, también denominado distribuido, colectivo o de iguales, adquiere mayor relevancia en tanto se diluye la jerarquía en el trabajo en equipo, siendo sus integrantes quienes realizan las actividades de liderazgo de forma simultánea o secuencial. Por tanto, el liderazgo compartido contrasta con paradigmas más convencionales como el liderazgo tradicional, jerárquico o vertical, que atribuye al líder una posición jerárquica de poder, un nombramiento externo al equipo y autoridad formal, según lo plantean Gil, Alcover y Rico (2011).

Aunque el liderazgo compartido no es un concepto totalmente nuevo, pues se relaciona con otros conceptos existentes en la literatura como equipos autogestionados, apoderamiento de equipo o sustitutos de liderazgo, recientemente ha aumentado el interés por estudiarlo dado el papel clave de los

equipos de trabajo en las organizaciones contemporáneas. El liderazgo compartido se define como ‘el proceso dinámico e interactivo entre los miembros de un equipo cuyo objetivo es dirigirse unos a otros para lograr las metas del equipo, de la organización o de ambos’ (Pearce y Conger, 2003; p.1). Se puede concebir bien como una propiedad emergente del equipo (Day et al., 2004), o bien como algo prescrito formalmente. En todo caso, surge siempre de la distribución de las acciones de liderazgo entre los miembros del equipo, de forma que todos ellos se lideran unos a otros según las circunstancias (Wageman, Fisher y Hackman, 2009).

Liderazgo electrónico.

El liderazgo electrónico es referido también por los investigadores como liderazgo virtual o a distancia, así dentro de los muchos conceptos que aborda la literatura, pudiéramos destacar el que nos plantea Kerfoot (2010), en el que define al liderazgo electrónico o virtual como una organización dirigida que no está físicamente disponible; en otras palabras, es la administración y distribución de los equipos de trabajo donde sus miembros predominantemente se comunican y coordinan sus actividades a través de los medios electrónicos. Así, los líderes virtuales son conocidos como administradores “gerentes de frontera” quienes inspiran a su gente a distancia para desarrollar capacidades de autogestión, así como enfocarse en interactuar con el medio ambiente, (ElKhouly, Ossman y Zelim, 2014).

En este sentido, por su parte Hambley, O´Neil, y Kline (2015), definen al liderazgo electrónico como el nuevo escenario de trabajo que ahora puede llevarse a cabo en cualquier momento, lugar o espacio a través de la tecnología. Gil, Alcover, Rico y Sánchez-Manzanares (2011) refieren al liderazgo electrónico como liderazgo remoto y señalan que este nuevo estilo de liderazgo tiene lugar en los equipos virtuales de trabajo. Otra definición de este concepto quizá un poco más relacionada con aspectos psicológicos es la que proponen Avolio y Kahai (2001) al describir al liderazgo electrónico como un proceso de influencia social mediado por la tecnología de la información y comunicación para producir un cambio en las actitudes, los sentimientos, el pensamiento, la conducta y el desempeño de individuos, grupos y organizaciones.

2.3 El desempeño organizacional

2.3.1 Antecedentes teóricos.

De acuerdo con la literatura especializada la base teórica de la variable desempeño organizacional es diversa, ya que no se sustenta en una sola teoría, no obstante este término ha venido evolucionando de acuerdo con la filosofía empresarial que se ha desarrollado a los largo de la historia. A continuación se presenta una breve reseña de la variable en referencia, para lo cual, el presente estudio se ha basado prácticamente en la obra de (Lusthaus y Adrien, 2002).

En principio, una de las creencias en relación con las primeras teorías de administración y gestión era que estas suponían que las organizaciones existían para cumplir un propósito (Etzioni, 1964) y que la función de la administración era apoyar este objetivo mediante la recolección y aplicación estratégica de recursos de manera eficiente. Sin embargo, la experiencia demostró que las organizaciones no existían para cumplir una meta única sino que más bien tenían múltiples metas y submetas (Quinn y Rohrbaugh, 1983). Algunas apoyaban el objetivo original de la organización mientras que otras no. Además, en la práctica las metas de una organización eran desplazadas constante y fácilmente (Selznick, 1957).

Se dice a ciencia cierta que el tiempo cambió las percepciones de las personas en relación de las metas, los dirigentes modificaron las metas y los acontecimientos que sucedieron en las organizaciones impusieron un cambio en las prioridades o aun en los sistemas (Lusthaus, 2002). A veces las estructuras actuaban inadvertidamente como una fuerza contraproducente e inhibían el logro de los objetivos. Dada esta complejidad, ¿cómo iban a saber las organizaciones y sus miembros si se estaban dirigiendo hacia el rumbo adecuado? ¿Cómo habrían de medir el desempeño y los factores relacionados con el buen desempeño? (Caplow, 1976) sostuvo que: "cada organización tiene un trabajo que hacer en el mundo real y alguna manera de medir si este trabajo se está realizando bien".

Según plantea (Lusthaus, 2002) el concepto de desempeño organizacional tenía su fundamento en el en el sentido común y en la noción de que las organizaciones

necesitan una manera de identificar concretamente sus fines y evaluar si están trabajando bien de acuerdo con ellos. Esto constituía la definición institucional de una organización en cuanto a su propio objetivo.

Para (Lusthaus, 2002) otro escenario que era evidente, fue que las organizaciones que no tenían entrada de dinero iban a la quiebra, las empresas privadas utilizaron el concepto de sentido común del lucro como manera de juzgar su desempeño. Así, en el nivel más sencillo, medir el crecimiento financiero era una manera de evaluar hasta qué punto se estaba realizando un "buen" trabajo. El lucro es en realidad un aspecto importante y válido del buen desempeño, y muchos gerentes del sector privado lo utilizaron como una completa metáfora para comprender el desempeño organizacional y comenzaron a definir su objetivo básicamente en términos de ganancias monetarias.

Continuando con esta cronología, posteriormente de acuerdo con (Taylor, 1947), comenta que en la primera parte del siglo los teóricos de la administración se concentraron en concebir métodos científicos o de ingeniería para aumentar las ganancias financieras Para respaldar dichos objetivos de administración, la evaluación organizacional se concentró en identificar modos de mejorar la eficiencia de los trabajadores.

En este sentido, según (Likert, 1957) en referencia con (Lusthaus, 2002), a partir de los años cuarenta, comenzaron a surgir conceptos más abstractos y genéricos

del desempeño en los tratados sobre desempeño organizacional. Gradualmente, conceptos tales como efectividad, eficiencia y moral del empleado ganaron terreno en los escritos sobre administración y, para los años sesenta, se consideraban importantes componentes del desempeño (Campbell, 1970).

Así, bajo este escenario que se vivía en el entorno empresarial (Lusthaus, 2002) comenta que los gerentes entendían que una organización tenía un buen desempeño si lograba sus metas previstas (efectividad) y utilizaba relativamente pocos recursos al hacerlo (eficiencia)1. En este sentido, el lucro se convirtió en tan sólo uno de varios indicadores del desempeño. La meta implícita en la mayoría de las definiciones de desempeño organizacional era la capacidad de sobrevivir. Desde esta perspectiva, una organización efectiva pero ineficiente no podría sobrevivir mejor que una organización eficiente que no lograra sus metas declaradas. En consecuencia, las teorías organizacionales vigentes esperaban que las organizaciones con buen desempeño cumplieran sus metas y que lo hicieran dentro de los parámetros de recursos razonables (Campbell, 1970).

Gradualmente se hizo evidente que la evaluación y el diagnóstico organizacionales necesitaban ir más allá de la medición científica del trabajo y de los métodos de trabajo (Levinson, 1972). La presencia y la contribución de los que hacen el trabajo —personas— surgió como otro componente organizacional importante que debía tenerse en cuenta en la ecuación del desempeño. También ganó terreno el concepto de las personas como recurso organizacional. Como

resultado aparecieron enfoques cuyo propósito era arrojar alguna luz sobre el impacto potencial de los recursos humanos en el desempeño organizacional.

Por ejemplo, Rensis Likert propuso en forma pionera el uso de encuestas para hacer diagnósticos de las organizaciones. La teoría de Likert supone que las prácticas de gestión participativa llevan a niveles más elevados de desempeño organizacional. Siguiendo esta teoría, se utilizaron encuestas para captar datos de las percepciones de los empleados acerca de una variedad de prácticas de gestión organizacional, como el liderazgo, la comunicación y la toma de decisiones.

Posteriormente, en la década de los cincuenta y comienzos de los sesenta las empresas buscaban una variable significativa que ayudara en el diagnóstico del funcionamiento de las organizaciones lo que llevó también al análisis de la estructura organizacional, según plantea (Lusthaus, 2002). Al mismo tiempo, algunos creían que la forma más eficiente de organización era la burocracia (Weber, 1947) y que, en consecuencia, las organizaciones necesitaban diagnosticar cuan burocráticas eran. El supuesto era que cuanto más burocrática fuera la organización, mejores serían su desempeño y su eficiencia.

Sin embargo, para mediados de los años sesenta y comienzos de los setenta, las organizaciones del sector público así como aquellas con fines de lucro y sin fines

de lucro, comenzaron a explorar nuevas maneras de comprender su desempeño. Como resultado surgió una gama de medios alternativos para medir el desempeño (Steers, 1975). Se descartó el supuesto de que había solamente una cantidad limitada de estándares de medición (por ejemplo, el lucro) y se adoptaron enfoques más variados. Se realizaron nuevos intentos por identificar y examinar los factores relacionados con altos niveles de desempeño. La evaluación organizacional se volvió gradualmente más compleja y holística, tratando de integrar la mayor cantidad posible de aspectos de una organización (Levinson, 1972).

De acuerdo con la literatura siguiendo esta misma cronología de la variable desempeño, a finales de la década de los setenta e inicios de los ochenta surgieron varias prácticas básicas para destacar el desempeño. De acuerdo con (Kilmann y Kilmann, 1989), supuestamente, permitió el surgimiento de otros enfoques para hacer diagnósticos de organizaciones (Kilmann y Kilmann, 1989). Al explorar aspectos organizacionales diferentes de la efectividad y la eficiencia, los profesionales comenzaron a reconocer la importancia de los interesados directos —clientes, miembros del personal y proveedores— en la ecuación del desempeño (Peters y Waterman, 1982; Walton, 1986).

Posteriormente siguiendo esta línea de tiempo, en los años noventa, en los sectores gubernamental, privado y sin fines de lucro las maneras de describir el desempeño organizacional y los factores con él relacionados eran claramente más

holísticas e integrales (Harrison, 1987; Osborne y Gaebler, 1992; Scott y Meyer, 1994). Hoy en día, en los comienzos del siglo XXI, existe renovado interés por la función del capital social en términos de organizaciones y organización (UBC, 1998). En los primeros años del nuevo siglo una vez más hallamos que "las organizaciones sí importan" (Savedoff, 1998).

2.3.2 Acepciones de desempeño organizacional

Las organizaciones tienen un papel importante en nuestra vida cotidiana y, por tanto, organizaciones exitosas representan un ingrediente clave para las naciones en desarrollo. Por lo tanto, muchos economistas consideran que las organizaciones e instituciones son similares a un motor que determina el progreso económico, social y político Precisamente por esta razón, en los últimos 22 años, hubo 6 premios Nobel otorgados a investigadores que se han centrado en el análisis de las organizaciones e instituciones. Así el desempeño continuo es el foco de cualquier organización, ya que sólo a través del desempeño de las organizaciones son capaces de crecer y el progresar Gavrea (2011).

Por lo tanto Gavrea (2011), considera que el desempeño organizacional es una de las variables más importantes en la gestión de la investigación y posiblemente el indicador más importante de la organización. Así, sostiene que no se cuenta con una única definición universal de desempeño organizacional, sino que este término tiene numerosas acepciones.

Antes de analizar como tal este concepto se hace necesario conocer que se entiende por desempeño y que se entiende por organización

Según el diccionario de la Real Academia de la lengua Española (2013), desempeñar es: Cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio y ejercerlos. Por su parte desempeño es: Acción y efecto de desempeñar o desempeñarse.

Por otro lado, el concepto de organización hablando en términos empresariales, según Stoner (1996), una organización, "son dos o más personas que trabajan juntas en forma estructurada para alcanzar un objetivo específico o un conjunto de objetivos".

Por su parte Robert Murdick (2010), la define como Una "unidad social constituida y estructurada con la finalidad de alcanzar objetivos y metas específicas.

Robbins (2004), incorpora los elementos de coordinación y continuidad, cuando señalan que la organización es “una unidad social, coordinada deliberadamente, compuesta de dos o más personas que funciona de manera más o menos continua para alcanzar una meta o varias metas comunes” (p. 4).

Una vez analizados estos dos conceptos se plantea que el desempeño organizacional no es más que la forma en que se desempeñan cada una de las

partes que componen la organización ya sea desde el punto de vista interno como externo, para dar cumplimiento a sus metas y objetivos.

Según plantea Gavrea (2011), a lo largo de los años este concepto como muchos otros, ha sido visto y analizado de diferentes formas. En los años 50 el desempeño organizacional se define como el grado en que las organizaciones son vistas como un sistema social que cumplen sus objetivos (Georgopoulos y Tannenbaum, 1957: p. 535). La evaluación del desempeño durante este tiempo se centró en trabajo, la gente y la estructura organizacional. Más tarde, en los años 60 y 70, las organizaciones han comenzado a explorar nuevas formas de evaluar su desempeño por lo que se define el desempeño como la capacidad de una organización para explotar su entorno para el acceso y utilización de los recursos limitados (Yuchtman y Seashore, 1967: p. 379).

Así en los años 80 y 90 estuvieron marcados por la constatación de que la identificación de objetivos de la organización es más compleja de lo que inicialmente se consideraba. Los gerentes comenzaron entender que una organización es exitosa si logra sus objetivos (Eficacia) usando un mínimo de recursos (eficiencia). Por lo tanto, las teorías de organización que siguieron apoyaron la idea de una organización que logra sus objetivos de desempeño basados en las limitaciones impuestas por los recursos limitados (Lusthaus y Adrien, 1998 en referencia con Campbell, 1970).

En este contexto, el beneficio se convirtió en uno de los muchos indicadores de desempeño. Los autores (Lebans y Euske 2006: Pág. 71) proporcionan un conjunto de definiciones para ilustrar el concepto de desempeño de la organización:

- Desempeño es un conjunto de indicadores financieros y no financieros que ofrecen información sobre el grado de consecución de los objetivos y resultados (Lebans y Euske 2006 en referencia con Kaplan y Norton, 1992).
- Desempeño es dinámica, lo que requiere el juicio y la interpretación.
- Desempeño puede ilustrarse mediante el uso de un modelo causal que describe cómo las acciones actuales pueden afectar los resultados futuros.
- Desempeño puede entenderse de manera diferente dependiendo de la persona encargados de la gestión del desempeño de la organización (por ejemplo, Desempeño puede ser entendido de manera diferente de una persona dentro de la organización en comparación con uno desde el exterior).
- Para definir el concepto de rendimiento es necesario conocer sus elementos característica para cada área de responsabilidad.
- Para informar sobre el nivel de rendimiento de una organización, es necesario ser capaz de cuantificar los resultados.

Mesa (2007), sostiene que el desempeño organizacional se relaciona con la capacidad de la organización de mantener su misión, sus metas, sus programas y

sus actividades en armonía con las necesidades en evolución de sus miembros e interesados directos.

Como se expresó anteriormente existen varias partes interesadas en el desempeño de una entidad determinada, cada una de las cuales lo ve desde un punto de vista diferente según sus intereses. En la actualidad se requiere obligatoriamente tener en cuenta las condiciones económicas vigentes y el desarrollo experimentado en el mundo empresarial es por esto que de forma general se debe enfocar el desempeño sobre una perspectiva de clientes externos, que permita lograr altos índices de satisfacción, y sobre la perspectiva de los procesos internos que garantice un uso adecuado de los recursos todo esto orientado a obtener cierto nivel de sostenibilidad financiera y crecimiento organizacional.

Así, para fines de esta investigación, consideramos pertinente la definición de Hidelvys (2010), al afirmar que desempeño empresarial es la capacidad que posee una organización para alcanzar sus metas del modo más eficiente y eficaz posible, adaptarse al entorno y hacer un uso racional de los recursos que este le proporciona y para cumplir con sus lineamientos estratégicos.

En ese sentido algunas definiciones actuales de este concepto se presentan a continuación.

Según Gopalakrishnan (2000), el desempeño organizacional puede definirse a partir de diferentes factores, entre los que incluye: a) eficiencia, relacionada con las entradas y las salidas de recursos; b) efectividad, relacionada con el crecimiento del negocio y la satisfacción del empleado; y finalmente, c) resultados financieros, relacionados con el retorno de activos, la inversión y el crecimiento de la utilidad. Lee y Miller (1996) sostienen que el desempeño organizacional depende del objetivo de la compañía y se puede reflejar en la rentabilidad, relacionada ésta con la utilidad operativa, la que a su vez se relaciona con el activo fijo, el crecimiento, que está vinculado con las ventas, el segmento de mercado y el desarrollo de nuevos productos, y la satisfacción de clientes y la satisfacción de empleados, relacionadas con la moral y el bienestar.

Otra aproximación sobre desempeño organizacional encontramos en Langerak y colaboradores (2004), quienes definen este concepto como el crecimiento de las ventas, la rentabilidad, los nuevos productos, el segmento de ventas de nuevos productos, el segmento de mercado, el retorno de capital y la tasa de retorno. Por otro lado, Koo y colaboradores (2004) miden el desempeño organizacional tomando en cuenta seis atributos: ingresos operativos, margen, crecimiento del número de empleados, retorno de los activos, retorno del patrimonio y crecimiento de las ventas. Tsai (2001) evalúa la gestión de la innovación y su relación con el desempeño organizacional, tomando en cuenta el número de los nuevos productos introducidos y el retorno de la inversión, respectivamente.

2.3.3 Indicadores del desempeño organizacional.

El análisis del desempeño de una organización es un paso crucial en el proceso de evaluación organizacional. Pero la medición del desempeño es una de las cuestiones más problemáticas en el campo de la teoría organizacional (Steers, 1975; Zammuto, 1982; Manda y Adas, 1996). Si bien hay diversos enfoques para evaluar el desempeño organizacional, existe poco consenso en cuanto a lo que constituye un conjunto válido de criterios (Lusthaus, 2002).

En términos generales, la bibliografía sobre el desarrollo organizacional aborda el desempeño en cuatro niveles, a saber:

- El empleado individual (evaluación del desempeño);
- El equipo o grupo pequeño (desempeño de equipo);
- El programa (desempeño programático);
- La organización (desempeño organizacional).

2.3.3.1 Desempeño en relación con la efectividad.

Definición

El punto de partida para evaluar el desempeño de una organización es su efectividad. La definición de efectividad que se utiliza aquí está inscrita fundamentalmente en lo que entendemos por organización. Por lo común, las organizaciones se definen como instrumentos de propósito. Utilizando la definición clásica de organización (Etzioni, 1964), cada organización se establece para una función específica que se aclara por medio de sus metas. Las metas se hacen

visibles por medio de los resultados de la labor de la organización y las actividades que realiza para lograr esas metas.

Indicadores de efectividad

Lusthaus (2002), señala que es difícil definir indicadores de efectividad comunes para todas las organizaciones. Esto, debido a que cada una de ellas presenta dimensiones diferentes de acuerdo a sus metas y objetivos. Sin embargo insiste que debemos empezar por a lo que llama "puntos de partida como indicadores" que pueden utilizarse cuando una organización no tiene su propio conjunto de indicadores:

- Cumplimiento de las metas;
- Número de clientes atendidos;
- Calidad de los servicios/productos;
- Acceso a los servicios y uso de los mismos;
- Generación y utilización de conocimientos;
- Cambios en la calidad de vida;
- Demanda de servicios o productos;
- Repetición de los programas de la organización por parte de los interesados directos;
- Indicadores de crecimiento para cobertura de programas, servicios, clientes y fondos.

2.3.3.2 Desempeño en relación con la eficiencia.

Definición

El segundo concepto general para juzgar el desempeño de una organización es la eficiencia. Cada organización tiene un cierto nivel de recursos para suministrar bienes y servicios y debe funcionar dentro de esas limitaciones de recursos. Cuando los resultados de una organización se miden en relación con sus recursos, la unidad de medida es la eficiencia. Más específicamente, definimos la eficiencia como la proporción que refleja una comparación entre los resultados logrados y los costos sufragados para el cumplimiento de las metas.

Hay dos aspectos de la eficiencia. El primero está compuesto por las unidades de producción o servicios que se relacionan con el propósito organizacional; el segundo es cuánto cuesta producir dichos bienes y servicios. ¿Cuánto derrochó o economizó la organización en la producción de los resultados? Esta es la pregunta de la eficiencia (Barker, 1995).

Por lo general, la eficiencia se mide como la relación de productos a insumos. Esto implica que para lograr la eficiencia una organización debe velar por la obtención del máximo de productos con los recursos que dedica a un programa, una operación o un departamento (Tavenas, 1992).

Indicadores de eficiencia

Al igual que sucede con la eficacia, si una organización no ha elaborado indicadores de eficiencia, hay algunos indicadores preliminares que pueden utilizarse para guiar una evaluación Lusthaus (2002):

- Costo por servicio o programa proporcionado;
- Costos generales en relación con los costos totales del servicio o programa;
- Productos por empleado;
- Costo por cliente atendido;
- Ausentismo del empleado y tasas de recambio de personal;
- Tasas de terminación de programas;
- Frecuencia de avería de los sistemas;
- Puntualidad de la prestación de servicios.

2.3.3.3 Desempeño en la relación con la continuidad de la relevancia

Definición

En la bibliografía moderna sobre organizaciones se presenta a las organizaciones como redes de relaciones entre partes interesadas (Weick, 1995). Estos grupos compiten por la importancia y el poder dentro de la organización y tratan de influir en los criterios que la organización utiliza para determinar el desempeño. Desde el

punto de vista de un interesado directo, el desempeño de una organización es la medida en que se satisfacen las necesidades y los requisitos de cada una de las partes interesadas.

Indicadores de Relevancia

Como muchas organizaciones no tienen en cuenta los indicadores de relevancia, puede ser que se necesite elaborar algunos indicadores preliminares, como los siguientes, para guiar una evaluación Lusthaus (2002):

- Satisfacción de los interesados directos (clientes, instituciones financieras
- internacionales, donantes, etc.);
- Número de nuevos programas y servicios;
- Cambios en las actitudes de los asociados;
- Cambios de funciones;
- Cambios en las entidades de financiamiento (calidad y cantidad);
- Cambios en la reputación entre organizaciones homologas-,
- Aceptación de programas y servicios por parte de los interesados directos;
- Apoyo destinado específicamente al desarrollo profesional;
- Cantidad de contribuyentes financieros antiguos y nuevos (riesgo de que se dejen de recibir fondos, apalancamiento de los fondos);
- Cambios en la innovación y adaptabilidad de la organización (cambios adecuados a las necesidades, métodos);

- Cambios en la reputación de la organización entre interesados directos clave;
- Cambios en servicios y programas relacionados con el cambio de sistemas de clientes.

2.3.3.4 Desempeño en relación con la viabilidad financiera.

Definición

Lusthaus (2002), señala que las organizaciones pueden ser relativamente efectivas, eficientes y relevantes para la mayoría de sus interesados directos, pero al mismo tiempo pueden hallarse al borde del colapso. Así, considera que es necesario conocer determinados aspectos financieros que posibiliten identificar si la organización es viable financieramente.

Indicadores de viabilidad financiera

Lusthaus (2002), plantea que, si las organizaciones no tienen indicadores financieros, puede ser que se necesiten elaborar algunos indicadores preliminares como los que siguen para guiar una evaluación:

- Cambios en los últimos tres años en el capital operativo neto;
- Relación entre las entidades financieras más grandes y los ingresos generales;
- Relación ingresos en efectivo-ingresos diferidos;
- Relación activos corrientes-pasivos corrientes;

- Relación total de activos-total de pasivos;
- Indicadores de crecimiento en términos de número de entidades financieras,
- monto de los recursos movilizados, activos, capital, ingresos;
- Nivel de diversificación de las fuentes de fondos;
- Frecuencia o regularidad de la contratación para prestar servicios.

2.3.3.5 Estudios empíricos sobre indicadores de desempeño en el sector de la construcción.

De acuerdo con (Bassioni, Price y Hassan, 2004) en referencia con (Elshakour, Sulaihi y Gahtani, 2013) comentan que desde la década de 1950, las empresas de la construcción usaban medidas para evaluar su desempeño en la que solo incluían indicadores financieros, así, señalan que posteriormente después de una larga dependencia de medidas financieras, muchos estudios e investigaciones se han llevado a cabo para medir el desempeño los cuales incluyen indicadores no financieros.

Así, (Bassioni, Price y Hassan, 2004) comenta que actualmente una de las herramientas que se usan para medir el desempeño es el balanced scorecard (BSC), el cual fue propuesto por primera vez en el año de 1992 de Harvard Business Review (HBR) de Kaplan y Norton, presentaron cuatro perspectivas de rendimiento diferentes de las cuales los ejecutivos pueden elegir medidas.

Así, el (BSC) complementa los indicadores financieros con medidas sobre la satisfacción del cliente, procesos internos, y las actividades de innovación y mejora de la organización.

A continuación las tablas 6 y 7 muestran un resumen de estudios empíricos sobre la aplicación de diversos indicadores de desempeño utilizados en la industria de la construcción a nivel global. Se observa también que el estudio clasifica a los indicadores de desempeño en dos categorías, la primera es en lo relativo a los proyectos de construcción y la segunda es con base en la compañía. En ambas tablas se puede apreciar que los indicadores de desempeño que arrojaron los estudios tienen la característica de ser comunes en ciertos países y presentándose con mayor frecuencia sobre el resto de los indicadores.

En el caso de la tabla 6 que presenta la investigación con base en los proyectos de construcción los indicadores más comunes son: tiempo, costo, satisfacción del cliente, seguridad, costo de efectividad, productividad, eficiencia y calidad. Por su parte la tabla 7 los indicadores de desempeño más comunes con base en el nivel de la compañía son: productividad, retorno de capital, estabilidad, satisfacción de empleados, tiempo, costo y seguridad.

Tabla 6. Estudios empíricos sobre indicadores de desempeño utilizados en la industria de la construcción con base en el nivel del proyecto.

	Autor y año	País	Indicador de desempeño	
1	Jastaniah (1997)	Saudi Arabia	1. Client satisfaction 2. Planning period 3. Staff experience 4. Communication 5. Safety	6. Closeness to budget 7. Profitability 8. Payment 9. Claims
2	Egan (1998)	UK	1. Predictability – time, cost 2. Construction cost 3. Construction time 4. Productivity	5. Profitability 6. Safety 7. Defects 8. Client satisfaction
3	Department of the Environment, Transport, and the Regions (DETR), 2000 Department of the Environment, Transport, and the Regions (DETR) (2000)	UK	1. Time 2. Cost 3. Quality 4. Client satisfaction	5. Client changes 6. Business performance 7. Health and safety
4	Pillai et al. (2002)	India	1. Benefit 2. Risk 3. Project status 4. Decision effectiveness 5. Production	6. Cost effectiveness 7. Customer commitment 8. Stakeholders 9. Project management
5	Cheung et al. (2004)	China	1. People 2. Cost 3. Time 4. Quality	5. Safety 6. Client satisfaction 7. Communication 8. Environment
6	Wong (2004)	UK	1. Staff experience 2. Resources 3. Site management 4. Safety	5. Contractor experience 6. Time 7. Cost 8. Quality
7	Constructing Excellence (2005, 2006, 2009) and Roberts and Latorre (2009)	UK	1. Client Satisfaction 2. Defects 3. Predictability cost, time 4. Construction cost, time	7. Profitability 8. Productivity 9. Safety 10. Social indicators
8	Rankin et al. (2008) and Canadian Construction Innovation Council (CCIC) (2007	Canada	1. Cost 2. Time 3. Quality 4. Safety	5. Scope 6. Innovation 7. Sustainability 8. Client Satisfaction
9	Luu et al. (2008)	Vietnam	1. Construction cost 2. Construction time 3. Customer satisfaction 4. Quality management	5. Team performance 6. Change management 7. Material management 8. Safety
10	Skibniewski and Ghosh (2009)	USA	1. Construction cost 2. Construction time 3. Predictability cost and time	4. Defects 5. Client satisfaction product
11	Toor and Ogunlana (2010)	Thailand	1. On time 2. Under budget 3. Specifications 4. Efficiently 5. Effectiveness	6. Safety 7. Defects 8. Stakeholders 9. Disputes
12	Construction Industry Institute (CII) (2011)	USA	1. Cost 2. Schedule 3. Changes	4. Accident 5. Rework 6. Productivity

Fuente: (Elshakour, Sulaihi y Gahtani, 2013)

Tabla 7. Estudios empíricos sobre indicadores de desempeño utilizados en la industria de la construcción con base en el nivel de la compañía.

1	DETR (2000)	UK	1. Profitability 2. Productivity 3. Return on capital employed	4. Return on value added 5. Interest cover 6. Ratio of value added 7. Repeat business
2	DTI (2002)	UK	1. Customer satisfaction 2. People 3. Environment	
3	El-Mashaleh (2003) and El-Mashaleh et al. (2007)	USA	1. Schedule performance 2. Cost performance 3. Client satisfaction	4. Safety 5. Profitability
4	Ramirez et al. (2004) , Alarcon et al. (2001)	Chile	1. Safety 2. Productivity 3. Quality 4. Efficiency of labor 5. Rework	6. Training 7. Planning effectiveness 8. Cost variation 9. Schedule variation
5	Yu et al. (2007)	Korea	1. Profitability 2. Growth 3. Stability 4. Customer satisfaction 5. Market share	6. Development 7. Technological capability 8. Business efficiency 9. Informatization 10. Organization competency
6	Nudurupati et al. (2007)	UK	1. Quality 2. Clients satisfaction 3. Employee satisfaction 4. Environment impact	5. Safety 6. Time 7. Cost
7	Wang et al. (2010)	USA	1. profitability 2. Return on capital 3. Cash flow 4. Reliability 5. Customer focus	6. Market shear 7. Quality 8. Internal business 9. Innovation and learning 10. Environment
8	Horta et al. (2010)	Portugal	1. Productivity	4. Safety

Fuente: (Elshakour, Sulaihi y Gahtani, 2013)

2.4 Evidencia empírica del objeto de estudio.

Estudios sobre estilos de liderazgo y desempeño en la industria de la construcción.

Al revisar la literatura se puede apreciar que la variable liderazgo ha sido objeto de estudio desde hace varias décadas así como la vinculación que guarda con

diversos aspectos de la organizaciones, quizá debido a la importancia que representa para el éxito o fracaso de las instituciones.

En la revisión de la literatura para el presente trabajo se pudo identificar, que existen abundantes estudios sobre liderazgo y desempeño organizacional realizados en los diversos sectores de la economía, tales como, la manufactura, comercio, servicios, minería, petroquímica, entre otros. Tan solo en una búsqueda por medio de la base de datos internacional Thomson Reuters, que se llevó acabo para la presente trabajo de investigación, al utilizar las palabras ´liderazgo´ y desempeño organizacional´ sin especificar el ´sector´, los resultados encontrados fueron 26,352 estudios en un periodo de quince años a la fecha.

No obstante, en el caso particular de la industria de la construcción se realizó una primera búsqueda incluyendo en esta ocasión el sector, los resultados que mostró fue de 523 estudios en el mismo periodo, de los cuales 11 correspondían directamente con el tema de esta. Según (Toor y Ofori, 2008)[(b)], las investigaciones de liderazgo en este sector, empiezan a mostrar un creciente interés por parte de la comunidad científica. Sin embargo, muchos autores no han sido capaces de articular la idea de liderazgo a pesar del gran volumen de la investigación y la literatura en el sector (Giritli y Oraz, 2004). Particularmente en el sector de la construcción, aún no hay mucho trabajo hecho sobre liderazgo según afirma (Odusami, Iyagba, y Omirin, 2003).

Por su parte (Bresnen, Bryman, Beardsworth, Ford y Keil, 1996) comentan que la falta de enfoque en el liderazgo en la industria de la construcción no se limita únicamente a la investigación, sino que también los actores que participan en la gestión de proyectos de esta industria, no se ven a sí mismos como líderes. Así para confirmar el dato anterior una encuesta reciente del Consejo Americano de Empresas de Ingeniería, citado en (Russell y Stouffer, 2002), reveló que muy pocas personas ven a los directores y gerentes del sector de la construcción como líderes, mientras que un gran porcentaje de encuestados percibe a estos solamente como gestores.

Con base en lo anterior (Toor y Ofori, 2008) [(b)] señalan que se han sugerido varias razones para explicar por qué la industria de la construcción no ha realizado ninguna investigación significativa sobre el liderazgo y su uso práctico en el industria de la construcción. Por su parte (Langford, Fellows, Hancock y Gale, 1995) opinan que el bajo volumen de los estudios de liderazgo en la industria de la construcción se debe a la falta de comprensión de los conocimientos de la industria por parte de los científicos sociales y la falta de comprensión de las ciencias sociales por parte de los que participan en la industria.

Sin embargo, (Toor y Ofori, (2006) [(a)], comentan que debido a los cambios del entorno de la industria de la construcción y el aumento de la participación de personas en la gestión de las empresas de la construcción, los investigadores han demostrado más interés sobre el tema en referencia durante los últimos años.

Sostienen también que en su reciente revisión de estudios empíricos sobre el liderazgo en la construcción, han demostrado que el número de publicaciones en esta área han crecido constantemente durante la última década.

Por ejemplo, (Dulaimi y Langford (1999), argumentan que muchos de los estudios sobre el liderazgo en la industria de la construcción se han concentrado en la investigación de los factores de motivación y las características personales de los directores de proyectos y que pocos estudios se centran en el desarrollo de liderazgo de los gerentes de los proyectos de construcción.

Así, se encontró en esta revisión de la literatura que el estudio del liderazgo en este sector de la industria ha sido abordado tomando en cuenta diversos factores así como la aplicación de diferentes estilos de liderazgo.

A continuación se muestran algunos estudios empíricos que se encontraron en la literatura sobre los diferentes estilos de liderazgo aplicados en la industria de la construcción de diversos países:

- (Ogunlana et al., 2002) estudiaron las empresas del sector de la construcción en la ciudad de Bangkok, Tailandia e identificaron una fuerte presencia del estilo de liderazgo orientado a las relaciones con una influencia significativa en el desempeño del sector.

- También (Fellows et al., 2003) llevaron a cabo en un estudio cuantitativo para conocer el estilo de liderazgo predominante en la industria de la construcción en Hong Kong. De acuerdo con los resultados del estudio, se observó en su mayoría que los dirigentes de este sector estaban caracterizados por un estilo de liderazgo orientado a la relación.

- (Giritli y Oraz, 2004) realizaron una investigación para explorar y comparar los estilos de liderazgo de los gerentes de empresas de la industria de la construcción en Turquía. El estudio se centra en las evaluaciones empíricas de las similitudes y diferencias en los estilos de liderazgo de los profesionales de la construcción. Los investigadores desarrollaron un cuestionario de estilo gerencial basado en la revisión de la literatura pertinente. Los datos del cuestionario obtenidos arrojaron 43 encuestas las cuales mostraron que el estilo de liderazgo transaccional-autoritario se realiza más con frecuencia que todos los otros estilos. Los resultados también indicaron diferencias en los términos del género y jerarquía gerencial. Los autores argumentan que aunque las mujeres y los hombres gerentes son similares en términos de su comportamiento de liderazgo transaccional, en la práctica es significativamente diferente. Se concluyó que ambos sexos están inclinados hacia un estilo orientado a la producción. También pudo concluir que en un entorno con mayores proporciones de subordinados masculinos como el sector de la construcción, los gerentes masculinos son menos democráticos que las mujeres directivas.

- Por su parte (Chan y Chan, 2005) investigaron el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional en el sector de la construcción en Inglaterra, Australia, China y Singapur. Se enviaron correos electrónicos a 7.200 profesionales de la rama, de los cuales se recibió 605 contestaciones de ingenieros estructurales y expertos. De estos, el 65% contaban con 10 años de experiencia, y se determinó que los profesionales del sector de la construcción utilizan con más frecuencia el liderazgo de tipo transformacional comprobando su practicidad y concluyeron recomendando que los profesionales de la construcción deben adoptar y promover el uso de liderazgo transformacional en sus interacciones con los empleados con el fin de obtener un mayor rendimiento y su satisfacción.

- En el caso de Sepúlveda (2011) estudió a 15 empresas constructoras de vivienda del Área metropolitana de Monterrey en México, con el propósito de determinar un estilo de liderazgo adecuado para el sector de la construcción en relación con dos variables: Eficiencia de Capital Humano y Optimización de Recursos Materiales. Los resultados mostraron que el estilo de liderazgo pertinente que impactó en las variables antes mencionadas se refiere al estilo transformacional.

- Por su parte (Rodríguez y Latorre, 2011) analizaron la industria de la construcción chilena para identificar los estilos de liderazgo que se

relacionaban con los cuatro tipos predominantes de cultura del modelo de Cameron y Quinn. Los autores aplicaron una encuesta a un grupo de profesionales, cuyos resultados indican que el estilo predominante de liderazgo actual es de tipo transaccional, en el cual predomina una cultura de mercado y jerárquica, aunque preferirían que las organizaciones tengan una cultura de clan asociada a un liderazgo transformacional.

- (Randeree y Ghaffar, 2012) llevaron a cabo un estudio para examinar en qué medida los diferentes estilos de líderes impactan en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de los empleados en los Emiratos Árabes Unidos (UAE) a través de un análisis de casos en el sector de la construcción. La investigación se basó en una encuesta de tres empresas, un cliente organización, una empresa de consultoría y una empresa contratante.

  La encuesta utilizada comprendía 251 respuestas individuales de un total de 600, dando una tasa de respuesta del 41,83 por ciento. Los hallazgos mostraron que los estilos de liderazgo consultivo y de consenso prevalecen en el sector de la construcción de los Emiratos Árabes Unidos. Además, se encontró que la satisfacción laboral de un empleado es afectada por el liderazgo, y más del 50 por ciento de los encuestados afirmaron que el liderazgo Influye fuertemente en su satisfacción laboral. Se encontró también que el estilo de liderazgo influía moderada y fuertemente en

compromiso organizacional de los empleados en la industria en los Emiratos Árabes Unidos.

- Para Borja (2014), aplicar un estilo de liderazgo transaccional no influye en el empoderamiento de los miembros de una organización. Para demostrarlo realiza una encuesta aplicada a la empresa constructora Arkos de Ecuador utilizando el Cuestionario Multifactor de Liderazgo forma 5X, el cual mide el liderazgo transaccional, transformacional y pasivo. Como resultado de dicho estudio, los líderes de la empresa desde el punto de vista de sus seguidores manifiestan un estilo de liderazgo del tipo pasivo y transaccional, que no influye en su nivel de empoderamiento. Por lo tanto, el siguiente paso hacia la madurez en el liderazgo que deben seguir los directivos es el de tipo transformacional.

- En otro estudio cuantitativo (Liphadzia, Aigbavboab y Thwalac, 2015) investigaron la relación entre los estilos de liderazgo y el éxito de los proyectos de la industria de la construcción en Sudáfrica. Los datos primarios fueron recolectados a través de un cuestionario estructurado dirigido a 150 directores de proyectos de la industria de la construcción sudafricana. Los hallazgos del estudio revelaron que hay una relación positivamente fuerte entre el liderazgo transaccional y el éxito del proyecto.

El estilo de liderazgo transformacional también mostró una relación positiva pero no tan significativa como el estilo transaccional. Finalmente concluyeron que los líderes transaccionales en la industria de la construcción de Sudáfrica son más probables de tener éxito en los proyectos de construcción que cualquier otro estilo de liderazgo.

La tabla 8, muestra un resumen de los estudios empíricos antes mencionados. Así, en la misma tabla, se aprecia que tanto el estilo de liderazgo ´transaccional´ como el ´transformacional´ sobresalen en estas investigaciones sobre todo en países como Turquía, Chile, Ecuador y Sudáfrica, los cuales se relacionan con el primer estilo comentado y Australia, China, Singapur y México con el segundo.
Los estilos de liderazgo ´orientado a las relaciones´ se aprecian en menor medida en países como Tailandia y el estilo ´consultivo´ únicamente en Emiratos Árabes Unidos.

Tabla 8. Estudios empíricos de liderazgo en la industria de la construcción.

Estilo de liderazgo	Países	Autores
Orientado a las relaciones	Tailandia	(Ogunlana et al., 2002)
Orientado a las relaciones	Hong Kong	(Fellows et al., 2003
Transaccional y autoritario	Turquía	(Giritli y Oraz, 2004)
Transformacional	Australia, China y Singapur	(Chan y Chan, 2005)

Transformacional	México	(Sepúlveda, 2011)
Transaccional	Chile	(Rodríguez y Latorre, 2011)
Consultivo	Emiratos Árabes Unidos (UAE)	(Randeree y Ghaffar, 2012)
Transaccional	Ecuador	Borja (2014),
Transformacional	Sudáfrica	(Liphadzia, Aigbavboab y Thwalac, 2015)

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de Thomson Reuters.

En la presente investigación, también se evidenciaron estudios de tipo review (análisis de la literatura) que resaltan los retos a los que se enfrentan los líderes que participan en el sector de la construcción y que sugieren que el líder que participa en la industria de la construcción debe tener la responsabilidad y capacidad para saber enfrentar de manera inteligente los desafíos del entorno tales como–factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales- que afectan al desempeño de esta industria. Por ejemplo (Pries, Van Der Veen y Vrijhoef, 2004) comentan que el paradigma dominante de los líderes de la industria de la construcción es de naturaleza convencional y sostiene que los líderes deben tomar las iniciativas oportunas para cambiar la viejos paradigmas y hacer de las empresas de la industria de la construcción instituciones más flexibles

para adaptarse al entorno empresarial moderno con el propósito de lograr un mejor desempeño dentro de su sector.

En este sentido, también (Toor y Ofori, 2008) en los resultados de sus investigaciones sobre liderazgo para el sector de la construcción, concluyen que actualmente, el líder que participa en la industria de la construcción se enfrenta a diversos tipos de retos los cuales según sus autores los han tipificado en:

- *Desafíos específicos de la industria*: Incluyen la mala imagen social de las empresas de la construcción, las fluctuaciones de la actividad de construcción, una mayor participación del sector privado en proyectos de infraestructura, la globalización de la industria de la construcción que llevan a un aumento de la participación extranjera en las industrias nacionales.
- *Retos de negocios en general:* El tamaño de los proyectos de construcción, la necesidad de integrar cada vez un gran número de procesos en el sector, incorporación de proyectos ambientes en la construcción, ampliación de la aplicación de la franquicia en el la industria, la creciente integración vertical de los proyectos por medio de alianzas estratégicas como fusiones, adquisiciones y relaciones de asociación, así como la necesidad de alcanzar el más alto valor de los clientes.
- y desafíos del entorno operativo: (socio-culturales, económicos, tecnológica, legal y regulatorio, y ética).

Así, sostienen también que otros de los retos a enfrentar por parte de líder de la construcción no solo obedece a factores del entorno como los mencionados anteriormente, sino que principalmente es importante atender aspectos tales como como los relativos a la mano de obra incluida, falta de calidad de las personas, debido a la dificultad en la atracción de talento, envejecimiento de la fuerza de trabajo, que trata de temas como el cambio, la transición, el trabajo en equipo y la comunicación, la formación y la educación.

Por otra parte también se discute entre la comunidad científica la interrogante de cuál debe es el estilo de liderazgo más adecuado para la industria de la construcción. En este sentido (Toor y Ofori, 2008) comentan que muchos investigadores creen que el denominado ´liderazgo auténtico´ es la solución a la crisis de liderazgo en el mundo de los negocios modernos. Así Toor y Ofori, consideran que líder con estilo auténtico puede ser un elemento clave para el buen desempeño de la industria de la construcción, esto debido a las características que posee este estilo de liderazgo tales como: ética, moral, valores personales, además de que construyen un ambiente de confianza mutua, el optimismo, el altruismo, la transparencia y la apertura dentro de los equipos de trabajo. Sin embargo (Kernis y Goldman 2005) advierten de los costos de la aplicación de este estilo ya que se pueden presentar consecuencias, debido a que si actúan auténticamente de acuerdo con un de ´verdadero yo´ puede no ser beneficioso siempre, ya que abrirse a los demás puede causar decepción o incluso la traición por parte de su gente.

CAPITULO III. ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 Enfoque de la investigación.

A lo largo de la Historia de la Ciencia han surgido diversas corrientes de pensamiento como el empirismo, el materialismo dialéctico, el positivismo, la fenomenología, el estructuralismo y diversos marcos interpretativos, como la etnografía y el constructivismo, que han originado diferentes rutas del conocimiento. Sin embargo, y debido a las diferentes premisas que las sustentan desde el siglo pasado tales corrientes se han “polarizado” en dos aproximaciones principales para indagar: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo de la investigación (Grinnell, 1997).

Posteriormente ha surgido en la ciencia el enfoque mixto, el cual se fundamente filosófica y metodológicamente en el ´pragmatismo’, (Hernández y Fernández, 2010). De acuerdo con Greene (2007) en referencia con (Hernández y Fernández, 2010) sostiene: “el ´corazón´ del pragmatismo (y por ende de la visión mixta) es convocar a varios ´modelos mentales´ en el mismo espacio de búsqueda para fines de un diálogo respetuoso y que los enfoques se nutran entre sí, además de que colectivamente se genere un mejor sentido de comprensión del fenómeno estudiado” (p, 552.).

De esa manera, como el propósito de la presente investigación es logar una perspectiva más amplia y profunda del objeto de estudio (estilos de liderazgo y desempeño organizacional) se consideró viable desarrollar este trabajo de investigación bajo un enfoque ´mixto´ con una preponderancia cualitativa, ya que una de las bondades de este método es proporcionar datos más “ricos” y variados (Todd, Nerlich y McKeown, 2004), lo que hace posible tener indagaciones más dinámicas y una mayor teorización, al complementarse ambos enfoques (cualitativo y cuantitativo). En este sentido, se pretende conocer a profundidad los estilos de liderazgo que caracterizan a las personas que dirigen las empresas de la industria de la construcción, así como su relación con los indicadores de desempeño de estas instituciones.

3.2 Alcance de investigación

Debido a que el objeto de estudio de la presente investigación ha sido limitadamente atendido en el sector de la construcción, sobre todo en el contexto mexicano y particularmente de la ciudad de Culiacán, se considera entonces que el alcance de esta investigación es de carácter un tanto exploratorio. También es de tipo descriptivo ya que se pretende mostrar cómo se desenvuelve el fenómeno de estudio en su contexto. Por otra parte utilizando la triangulación de datos recabados de esta investigación, se estará en la posibilidad de confirmar si lo que postula la literatura en relación al objeto de estudio aplica en el contexto seleccionado. En este sentido, esta investigación es también de carácter

explicativo ya que como se comenta anteriormente, intenta demostrar cómo se relacionan las variables de estudio para este sector.

3.3 Diseño de investigación.

Se trata de un diseño de investigación no experimental transeccional, también denominado como “cross sectional studies” o estudios transversales, que proporcionan una instantánea de las variables de interés y sus relaciones en un momento dado (Santesmases, 2009). De acuerdo con (Hernández y Fernández, 2010), el diseño de investigación consiste en un plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en un estudio. En este sentido, la intención de la presente investigación, es capturar el comportamiento de las variables (estilos de liderazgo y desempeño) del fenómeno de estudio sin que estas sean alteradas, es decir, tal y como se presentan en su contexto. De tal manera que se evidencie y se tenga la posibilidad de describir e interpretar como se relacionan estas variables sin manipulación.

3.4 Criterios de validez

La calidad y objetividad de una investigación científica se mide mediante los criterios de validez y fiabilidad de sus resultados De esta manera, la validez es el grado en que un instrumento de medida mide lo que realmente pretende o quiere medir; es decir, lo que en ocasiones se denomina exactitud. Por lo tanto, la validez

es el criterio para valorar si el resultado obtenido en un estudio es el adecuado Hernández, Fernández y Baptista (2010).

Tabla 9. Pruebas para evaluar la calidad y objetividad de un estudio de caso.

Prueba	Táctica de estudio de caso	Fase de investigación en que se aplica
Validez de la construcción: Establece las variables que deben ser estudiadas y las medidas operacionales correctas para los conceptos que se eligieron para ser estudiados	• Uso de múltiples fuentes de evidencia (triangulación) • Establecimiento de la cadena de evidencia • Revisión del reporte preliminar del estudio de caso por informantes clave	• Obtención de datos • Obtención de datos • Composición
Validez interna: establece las relaciones causales bajo ciertas condiciones y sus variaciones ante otras condiciones, para distinguir relaciones espurias	• Establecimiento de patrones de comportamiento • Construcción de la explicación del fenómeno • Realización del análisis de tiempo	• Análisis de datos • Análisis de datos • Análisis de datos
Validez externa: establece el dominio en el cual los resultados del estudio pueden ser generalizados	• Uso de la replicación en los estudios	• Diseño de la investigación
Fiabilidad: demuestra en qué medida las operaciones del estudio, como los procedimientos de obtención de datos pueden ser repetidos con los mismos resultados por parte de otros investigadores.	• Uso de protocolos de estudio de casos • Desarrollo de bases de datos de los casos del estudio	• Obtención de datos • Obtención de datos

Fuente: Yin (1993).

Así mismo Rialp (2003) señala que existen varios tipos de validez, a continuación se muestran en la tabla 10:

Tabla 10. Tipos de validez

Tipo de validez	Características	Comentario
Contenido	Revisión formal de los ítems por expertos	Expertos del constructo hacen la evaluación
Criterio: Concurrente	Medida de la correlación con otra medida directa	Requiere la identificación de una medida directa del constructo

Criterio: Predictiva	Medida de la capacidad para predecir otra medida futura	Se utiliza para escalas que pretenden predecir resultados futuros
Constructo	Medida teórica del significado de la escala	Se determina tras años de investigaciones

Fuente: Rialp (2003).

La validez busca dar cuenta de los procedimientos efectuados para demostrar ¿cómo se llegó a lo que se llegó? En definitiva, como y bajo qué procedimientos podemos llegar a establecer la objetivación, o esas verdades provisionales. Para entender esto Guba y Lincoln (1989) realizan un análisis de los criterios de validez con base en dos paradigmas, como se aprecia en la tabla 10:

Tabla 11. Comparación de criterios de validez entre dos paradigmas.

Aspecto	Positivismo	Naturalismo
Veracidad	Validez interna	Credibilidad
Aplicabilidad	Validez externa	Transferencia
Consistencia	Confiabilidad	Dependencia
Neutralidad	Objetividad	Confirmación

Fuente: Guba y Lincoln (1989)

En este sentido, esta investigación se basó en los criterios de validez que propone Pérez (1998) los cuales se muestran a continuación:

- *Validez ecológica:*

  En cuanto a la validez ecológica, el proceso de la autoevaluación (propia del sujeto), coevaluación (por sus pares) y heteroevaluación (por los actores internos y externos) se debe realizar sin crear situaciones artificiales, es decir, en el contexto social natural donde se producen.

- *Validez comunicativa*:

Es el intento de asegurar un adecuado proceso de análisis e interpretación mediante la repetición, a través de la nueva comunicación (feedback) con los evaluados. Más importante es la información de los evaluados sobre los resultados, analizar sus reacciones y mediante estas verificar que el análisis e interpretación corresponden a la realidad.

- *Validez argumentativa:*

  El evaluador hace públicos sus suposiciones previas y validas sus interpretaciones basándose en los conocimientos que comparte con otros quienes participan en el proceso de evaluación

- *Validez cumulativa:*

  Se realiza mediante un proceso de contrastación entre los resultados de una investigación con otras realizadas.

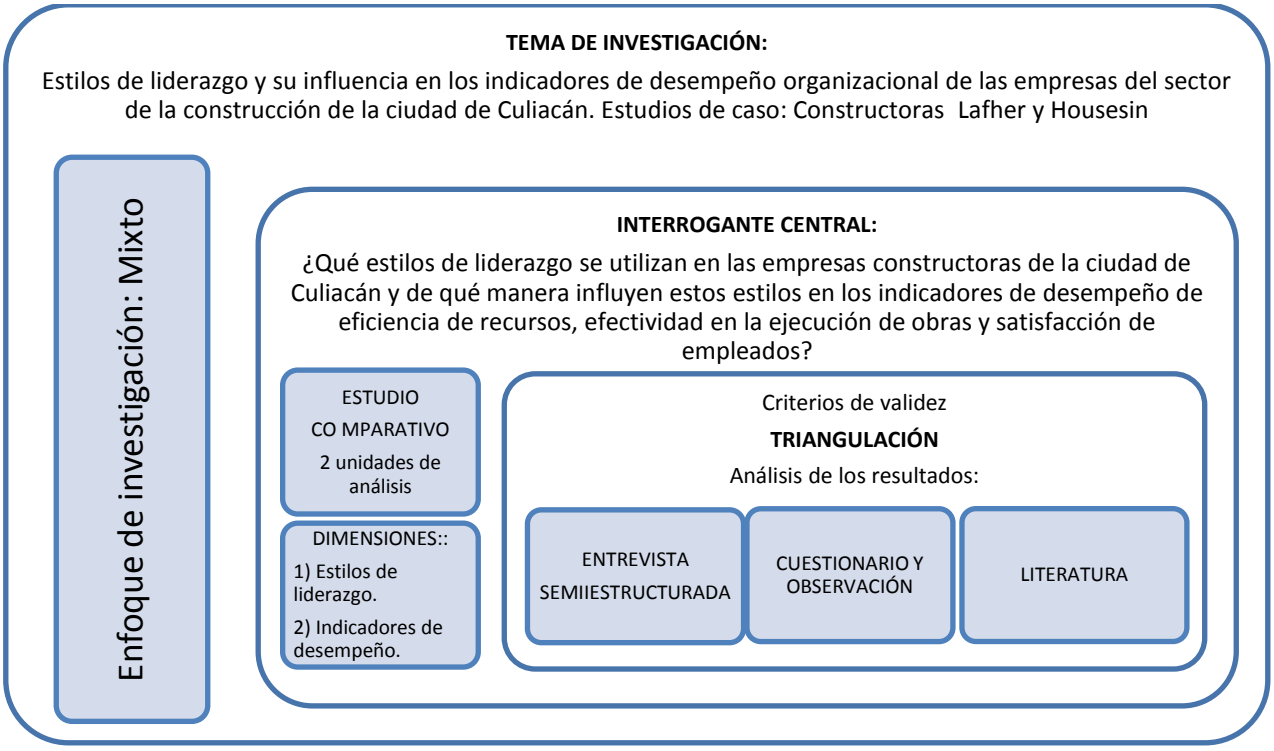
- *Validez práctica:*

  Se logra a través de la realización del conocimiento científico en la práctica social. Es mediante esta praxis cuando el conocimiento expresa su verdadero sentido. Este tipo de validez asume un carácter sistemático, y las posibilidades de casualidad respecto a la aplicación del conocimiento se somete al contexto, por lo cual es difícil lograr coincidencia. La pretensión de réplica de los resultados en la práctica es problemática en la investigación social cualitativa, aunque la validez práctica persigue confirmar o falsear una hipótesis.

3.5 Campo de la investigación

La investigación se desarrolla en dos empresas pertenecientes al sector de la industria de la construcción del subsector ´edificación residencial´ de la vivienda con el código 236 el cual se ostenta en el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN). Las dos unidades de análisis antes mencionadas tienen su sede en la ciudad de Culiacán Sinaloa. A continuación se presenta la estrategia para la investigación de campo.

Figura 11. Estrategia para la investigación de campo.



Fuente: Elaboración propia con base en López (2014).

3.6 Selección de la muestra

Para la selección de la muestra de esta investigación se optó por el tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia el cual consistió en seleccionar a un directivo y a un gerente de cada unidad de análisis como informantes clave para la aplicación de entrevistas. Para la aplicación de las encuestas se seleccionaron 30 empleados de las diferentes áreas que componen a las unidades de análisis.

En lo que respecta a los clientes se optó por encuestar a 30 clientes reales de los diversos conjuntos residenciales de cada unidad de análisis.

Figura 12. Número de personas que conforman la muestra en cada unidad de análisis.

Unidad de análisis	Directivos	Gerentes	Empleados	Clientes
Lafher	1	1	30	30
Housesin	1	1	30	30
Total	2	2	60	60

Fuente: Elaboración propia

3.5 Instrumentos para la recolección de datos.

La recolección de datos ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis según lo plantean Hernández, Fernández y Baptista (2010). En esta fase el investigador utiliza una postura reflexiva y procura, lo mejor posible, minimizar la influencia que sobre los participantes y el ambiente pudieran ejercer sus creencias, fundamentos o experiencias de vida asociadas con el problema de estudio (Grinnell y Unrau, 2007).

La presente investigación intento basarse en los argumentos anteriormente expuestos utilizando los siguientes instrumentos de recolección de datos:

a) Entrevista semiestructurada:

Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas) (Grinnell y Unrau, 2007). En este sentido con el propósito de entender y explicar con más profundidad el fenómeno del liderazgo y su influencia en los indicadores de desempeño así como para identificar los principales problemas que enfrenta el líder de la empresa constructora se consideró pertinente diseñar una entrevista semiestructurada que constó de 26 preguntas la cual se aplicó a los directivos y gerentes de las unidades de análisis.

b) Cuestionario:

Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas abiertas o cerradas (opción múltiple) siendo estas últimas más fácil de codificar y analizar con respecto de una o más variables a medir, según plantea Hernández, Fernández y Baptista (2010). Con la finalidad de confirmar los datos obtenidos de la entrevista semiestructurada aplicada a los directivos y gerentes de las unidades de análisis, se procedió con la aplicación de un cuestionario a los empleados de ambas unidades de análisis.

Descripción del instrumento: Se utilizó una adaptación del cuestionario denominado Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Forma 5X Corta) de Bass y Avolio (1989) el cual consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se mide la reacción de los participantes para identificar las conductas de diferentes estilos de liderazgo.

Con respecto a la variable de desempeño se recurrió al instrumento de Lusthaus (2002) que identifica y mide indicadores de eficiencia, efectividad y satisfacción organizacional el cual se adaptó al cuestionario MLQ para conformar un solo instrumento. También, con el propósito de confirmar el nivel de satisfacción de los clientes con respecto a los datos de las entrevistas, se optó por la aplicación de una encuesta a clientes directos de las unidades de análisis, dicho instrumento se basó en el formato Customer Satisfaction Score (CSAT) (Escala de Satisfacción del Cliente) el cual consiste en medir el grado de satisfacción desde una escala de uno a cinco.

c) Observación directa no participativa- pasiva:

Las observaciones durante la inmersión inicial en el campo son múltiples, generales y con poco “enfoque” o dispersas (para entender mejor al sitio y a los participantes o casos). Al principio, el investigador debe observar lo más que pueda. Pero conforme transcurre la investigación, va centrándose en ciertos aspectos de interés (Anastas, 2005).

Para esto señalan que el investigador puede desempeñar diferentes roles en el proceso de observación como los que se muestran a continuación:

- No participación; por ejemplo cuando se observan videos
- Participación pasiva; está presente el observador pero no interactúa.
- Participación moderada; participa en algunas actividades pero no en todas.
- Participación activa; Participa en la mayoría de las actividades; sin embargo, no se mezcla completamente con los participantes, sigue siendo ante todo un observador.
- Participación completa; se mezcla totalmente el observador, es un participante más.

En esta investigación fue posible identificar diversos elementos del fenómeno de estudio gracias a que se contó con la autorización de las unidades de análisis para llevar acabo observaciones del tipo no participativas-pasivas lo que permitió corroborar los datos obtenidos de las entrevistas y encuestas y comprender más el comportamiento del fenómeno de estudio por medio de las siguientes acciones que sugiere Hernández, Fernández y Baptista (2010):

- Se recabaron datos sobre los conceptos, lenguaje y maneras de expresión de los participantes.
- Se detectaron procesos sociales fundamentales en el ambiente y determinar cómo operan.

- Se tomaron notas y se generaron datos en forma de apuntes, mapas, esquemas, cuadros, diagramas y fotografías, así como se recabaron objetos y artefactos.
- Se elaboraron las descripciones del ambiente.
- Se adquirió consciencia del propio rol y de las alteraciones que se provocan.
- Se reflexionó acerca de las vivencias, que también son una fuente de datos.

d) Recopilación de documentos y evidencia fotográfica:

En esta investigación también fue posible documentar información documental de la empresa tales como: el organigrama de la unidad de análisis, la filosofía y la historia de la empresa. Asimismo se obtuvieron imágenes fotográficas las cuales registraron datos que se consideraron pertinentes para el estudio del fenómeno de este trabajo.

Cabe señalar que se utilizó como estrategia de análisis de información la técnica de triangulación de datos con el propósito de emitir resultados mejor sustentados, por medio de un análisis equilibrado y objetivo. De acuerdo con Denzin (1994), la triangulación es como un proceso complejo que pone en juego métodos diferentes confrontándolos, obteniendo una mayor validación, y reduciendo las amenazas respecto de la validez interna y externa. En ese sentido, Denzin identifica cuatro tipos de triangulación:

1. La triangulación entre investigadores
2. La triangulación entre teorías
3. La triangulación entre metodologías

4. Y la triangulación entre datos, la cual se utilizó en la presente investigación por trabajar con una variedad de fuentes de información o informantes, respecto a un determinado problema o situación o hecho a analizar. La triangulación se produce cuando existe concordancia o discrepancia entre estas fuentes. Se pueden triangular informantes/personas, tiempos y espacios/contextos según plantea Denzin (1994).

3.8 Ficha técnica.

La tabla 12, muestra los aspectos técnicos del estudio, relativos al enfoque, alcance y diseño y método de investigación, la población objeto de estudio y el tamaño de la población. También se describen las características de la muestra, y el instrumento utilizado de esta investigación. Se detalla también la forma de recolección de los datos.

Tabla 12. Ficha técnica

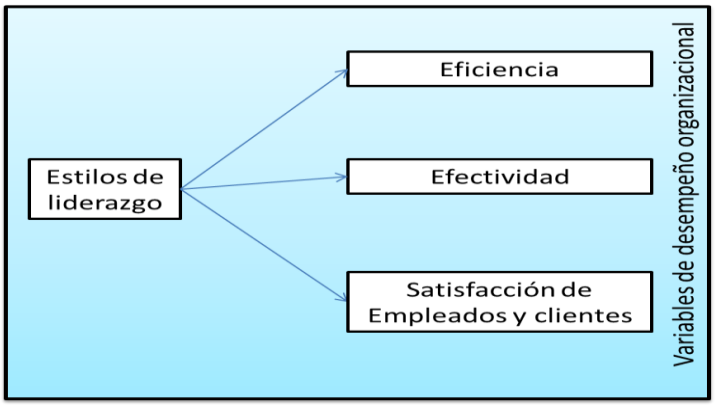
Aspecto técnico	Descripción
Enfoque	Mixto
Alcance	Exploratorio-descriptivo-explicativo
Diseño de investigación	Estudio no experimental-transeccional
Método	Estudio de caso
Contexto	Empresas del sector de la construcción
Tamaño de la muestra	2 empresas constructoras de la ciudad de Culiacán Sinaloa.
Técnica de muestreo	Por conveniencia a través de base de datos de (INEGI)
Software estadístico	Microsoft Excel (Esta investigación por su carácter de enfoque mixto, se utilizará este programa, solo para la codificación y tratamiento de los datos de las encuestas.
Instrumento para la recolección de datos	Entrevista, cuestionario y observación
Validación del instrumento	Coeficiente Alfa de Cronbach = 0.8

Fuente: Elaboración propia

3.9 Operalización de variables.

La figura 13, Muestra las variables de estudio. Como variable Independiente tenemos a los estilos de liderazgo y como variable Dependiente los indicadores de desempeño organizacional. Para atender ambas variables se utilizó la entrevista semiestructurada y encuesta, ver (anexos 1 y 2).

Figura 13 Operalización de las variables Estilos de liderazgo y Desempeño organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV. ESTUDIOS DE CASO DE LAS CONSTRUCTORAS DESARROLLOS LAFHER Y HOUSESIN DESARROLLOS

Introducción

El presente apartado expone la forma en que se llevaron a cabo los primeros acercamientos en las constructoras Lafher y Housesin, los motivos por el cual se seleccionaron dichas empresas, así como información documental relevante de las mismas y se presentan también las diferentes actividades que se realizaron en la recolección de datos. Se considera pertinente aclarar que a petición de las unidades de análisis por motivos de confidencialidad, no se citan en esta investigación los nombres de los entrevistados.

4.1 Desarrollo del estudio de caso realizado en la constructora Lafher: primer acercamiento y actividades ejecutadas en la recolección de datos

En lo que concierne a la constructora Lafher, el primer acercamiento se hizo por medio del departamento de operaciones con el propio encargado, el cual forma parte del consejo directivo. Cabe mencionar que este primer contacto resultó muy agradable ya que una vez que se le planteó a la persona en referencia el motivo de la visita, mostró una actitud de apertura y de amabilidad e interés.

Así mismo, en este primer vínculo se otorgó el permiso para dar inicio formal a la investigación la cual consistió en diversas actividades que se planearon previamente:

1. Como primera actividad se llevó a cabo una entrevista semiestructurada con el director de operaciones de la constructora la cual tuvo una duración aproximadamente de una hora con 15 minutos.
2. En días posteriores se le solicito a la empresa información particular alusiva a su filosofía organizacional, misión, visón entre otros datos institucionales. Cabe mencionar que parte de esta información fue proporcionada también por el director de operaciones y otra parte por medio del portal de internet de la propia constructora.
3. Posteriormente habiendo recopilado la información anterior, se procedió a la aplicación de encuestas con personal de los departamentos de recursos humanos, procesos, sistemas, edificación, mercadotecnia y ventas. Se seleccionaron a 5 personas de cada departamento indistintamente del sexo y antigüedad.
4. También se aplicaron encuestas a clientes que adquirieron viviendas de los diferentes desarrollos habitacionales de la constructora Lafher con la finalidad de conocer de conocer su nivel de satisfacción en el proceso de la adquisición de la vivienda.
5. Otra actividad que se llevó acabo en esta investigación fue la recopilación de evidencia física por medio de fotografía, para esto se recurrió a las instalaciones administrativas.

6. Se procedió también a realizar observaciones directas no participativas sin la alterar las variables, con la finalidad de registrar eventos relevantes de la vida de la constructora, es decir, actividades del día a día y la manera de cómo se conduce el personal.
7. Posteriormente se solicitó información adicional de la empresa al departamento de recursos humanos para complementar y fortalecer la información recopilada.

Tabla 13. Cronograma de actividades para el estudio de campo constructora Lafher

ACTIVIDAD	FECHA	SECCIÓN / ÁREA	INSTRUMENTO
Primer acercamiento y aplicación de entrevista	21-feb-2017	Dirección de operaciones y mejora continua	Entrevista semiestructurada
Aplicación de entrevista	22-feb-2017	Gerente	Entrevista semiestructurada
Solicitud de información particular de la organización	22-feb-2017	Recursos Humanos y Dirección de operaciones	Cédula
Aplicación de encuestas	24-feb-2017	Recursos humanos, Procesos, sistemas, edificación, crédito, mercadotecnia y ventas	Cuestionario
Registro de eventos	25-feb-2017	Todas las áreas	Observación directa no participativa, cédulas
Recopilación de evidencia física	25-feb-2017	Instalaciones administrativas y obras (campo)	Fotografía

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Número de personas encuestadas por departamento

DEPARTAMENTO	No. DE ENCUESTADOS
Ventas	10
Edificación	8

Sistemas	4
Mercadotecnia	3
Procesos	3
Recursos Humanos	2
TOTAL	30

Fuente: Elaboración propia

4.1.1 Motivos para seleccionar la constructora Lafher

En el caso de la constructora Lafher, el principal motivo por el cual se seleccionó la organización en referencia, obedece principalmente a que es una empresa competitiva en su ramo misma que cuenta con más de 15 años de experiencia en el sector inmobiliario. Es además una empresa innovadora y comprometida tanto con su personal, clientes y sociedad en general.

Así mismo, su disciplina, sus valores, su filosofía y su liderazgo con visión de futuro, son factores que la caracterizan y que le ha permitido lograr un desempeño eficaz, llevándola a ocupar un posicionamiento competitivo en el sector de la construcción dentro y fuera de la capital del estado. Estas características fueron motivos relevantes para realizar esta investigación.

4.1.2 Antecedentes de las constructoras Lafher

Desarrollos Lafher es una empresa sinaloense de tamaño mediana conformada por la familia Lafarga Tostado, que inició operaciones en el año 2000. Cuenta con alrededor de 300 empleados y en su haber ostenta varios desarrollos ya consolidados. En el año 2004 la empresa incursionó en el sector residencial

privado, con el proyecto habitacional denominado ´Palermo´, siendo la primera desarrolladora de viviendas con arquitectura modernista en la ciudad de Culiacán. Poco después se integran a la empresa socios inversionistas con lo que fortalece su capital dando pie al desarrollo de diversos proyectos habitacionales ubicados tanto en la capital del estado como fuera de ella.

Actualmente la empresa se encuentra desarrollando su próximo proyecto para incursionar en la ciudad de los Cabos.

Tabla 15. Desarrollos de la constructora Lafher durante el periodo 2000-2016

DESARROLLO	UBICACIÓN
Palermo	Culiacán
Avellanada Privada Residencial	Culiacán
Mediterráneo	Culiacán
Altamira Residencial	Culiacán
La Rioja Fraccionamiento	Culiacán
Pedregal San Ángel	Culiacán
Gaudí Barcelona Residencial	Culiacán
Azul Pacífico Residencial	Mazatlán
Amorada	Culiacán
Lumeria	Culiacán
Nové	Culiacán
Santorini	Nuevo Altata
Dalí	Culiacán

Fuente: Elaboración propia

4.1.3 Misión

La constructora Lafher tiene definida una misión que plantea ser una constructora de fraccionamientos habitacionales de calidad y con diseños únicos de arquitectura contemporánea proporcionando bienestar y mayor plusvalía para todos sus clientes.

4.1.4 Visión

La constructora Lafher tiene como visión ser líderes en la industria de la vivienda a través de un crecimiento rentable y sostenido, con el reconocimiento de sus clientes y el sentido de pertenencia de colaboradores y grupos de interés.

4.1.5 Valores

El personal de la empresa Lafher se rige bajo las siguientes normas éticas:

- Honestidad: Soy congruente con lo que digo y lo que hago. Solo me comprometo en lo que puedo cumplir.

  Aprendizaje: Buscaré constantemente capacitarme en todo tema que genere valor a la empresa y me permita estar a la vanguardia.

- Innovación: Busco constantemente mejorar mis productos y procesos de manera creativa.

- Lealtad: Me siento comprometido con la empresa y valoro la posibilidad que me da para crecer como persona. Mi compromiso de confiabilidad exige absoluta reserva en mis actividades de equipo y de las estrategias de mercado institucional.

- Servicio wow! : Doy más de lo que el cliente espera de mí.

4.1.6 Filosofía

En Lafher se tiene la creencia de que el trabajo constante, ordenado y disciplinado es el factor de éxito de su empresa. Así mismo, hacen hincapié de que el trato con su personal se caracteriza por el respeto mutuo e intentan siempre buscar el desarrollo integral, seguridad y bienestar de todos sus colaboradores sin importar posición, condición, género, raza, creencias y preferencias.

4.1.7 Credo

La constructora Lafher tiene la convicción de esforzarse continuamente para que sus clientes adquieran viviendas de la mayor calidad, con el fin de hacerlos sentir de que han hecho la mejor inversión de su vida, dándoles un valor patrimonial que asegura el bienestar de sus familias. Para la empresa lograr que sus clientes estén satisfechos es lo más importante, pero son conscientes de que sin el compromiso mutuo de su personal y sus proveedores sería imposible lograrlo.

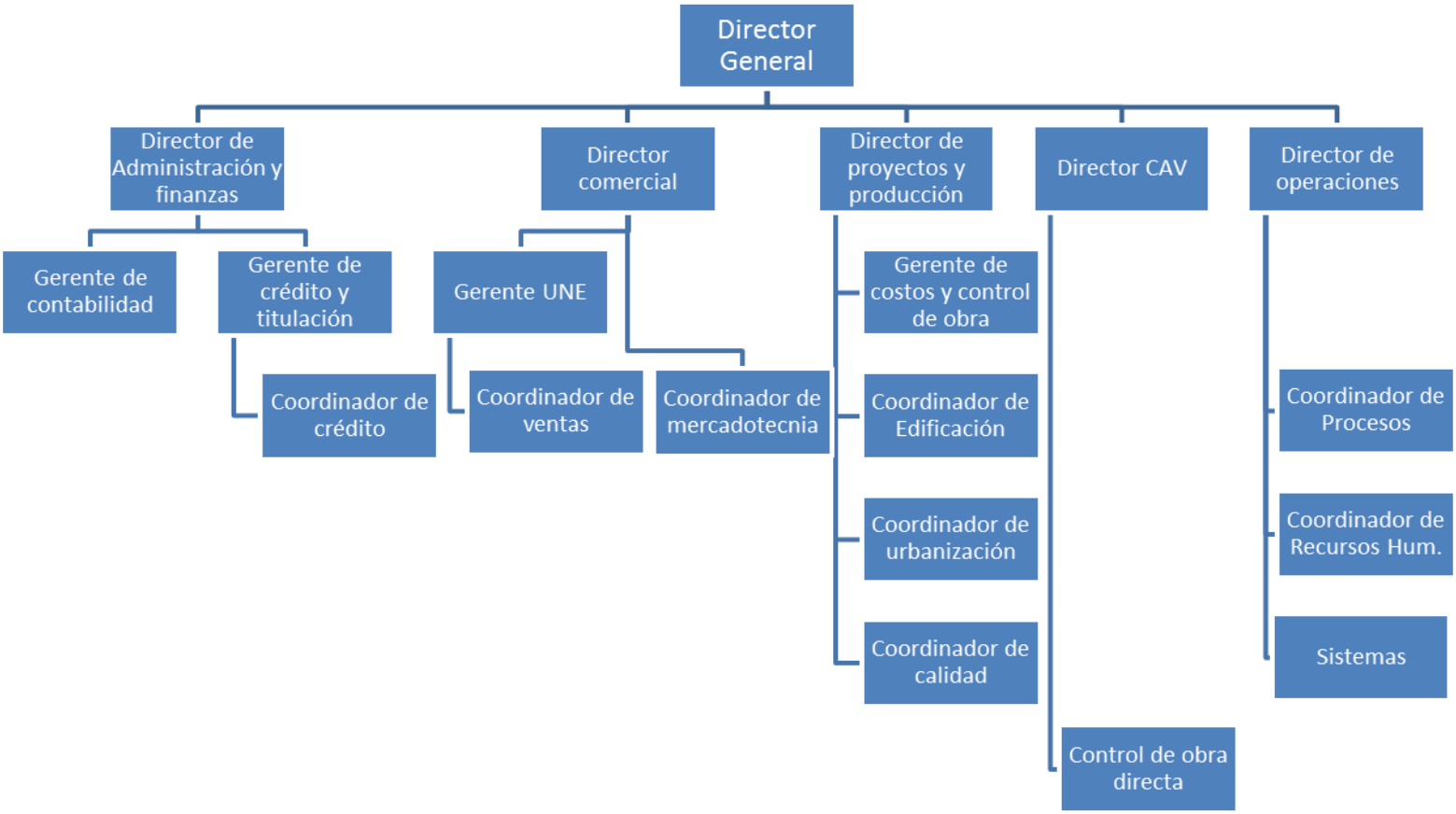
4.1.8 Lema

“Desarrollamos residenciales de calidad para mejorar tu estilo de vida”.

4.1.9 Organigrama

La figura 14 muestra la manera como se conforma la estructura organizacional de la constructora Lafher por medio de sus diversos niveles y subniveles.

Figura 14. Organigrama de la constructora Lafher



Fuente: Departamento de recursos humanos de constructora Lafher (2016)

4.1.10 Domicilio y Ubicación geográfica

Las oficinas centrales de la constructora Lafher tienen su domicilio en calle Trapani No.4708 Pte. Int. B, Fracc. Palermo Residencial, C.P. 80104, Culiacán Sinaloa.

Figura 15. Ubicación geográfica de la constructora Lafher.

Fuente: Google Maps (2016)

4.1.10 Materiales y apoyos técnicos utilizados para el estudio de campo

En la aplicación de las entrevistas y cuestionarios, se utilizaron instrumentos como: grabadora de audio y cédula. En lo que concierne la observación y recopilación de información, fue necesario el uso de fotografía y también cédulas. Para la los datos particulares de la empresa como misión, visión, etc., se realizó por medio de entrevista y vía página de internet de la propia constructora. Cabe mencionar que por motivos de seguridad no se permitió evidencia fotográfica de nuestro primer contacto entrevistado.

4.2 Desarrollo del estudio de caso realizado en la constructora Housesin: Primer acercamiento y actividades ejecutadas en la recolección de datos

Por su parte, en lo concerniente a la constructora Housesin, el vínculo para el primer acercamiento del estudio de campo en la organización, se hizo por medio de la directora operativa de la constructora en referencia, misma que desde un inicio mostró una actitud cordial y de servicio. A través de esta persona se otorgó el permiso para iniciar la investigación de campo en la empresa constructora. A partir de ese momento inicio el proceso de la investigación de la siguiente manera:

1. Por medio de nuestro primer contacto con la directora de operaciones se obtuvo información particular y relevante de la organización y se realizó la primera entrevista de la investigación al contacto en referencia con una duración aproximadamente de una hora.
2. Posteriormente se llevaron a cabo observaciones directas no participativas en diversas áreas de la empresa.
3. En las siguientes visitas y a través del mismo contacto se aplicaron encuestas a personal gerencial y auxiliar de los departamentos de comercialización, ventas, crédito, cobranza y titulación. La selección del personal a encuestar se llevó a cabo indistintamente del sexo y la antigüedad.
4. Se procedió también a realizar observaciones directas no participativas con la finalidad de registrar eventos relevantes de la vida de la constructora, es

decir, actividades del día a día y la manera de cómo se conduce el personal procurando no alterar las variables de investigación.

5. Se recopilo evidencia de las instalaciones administrativas.

Tabla 16. Cronograma de actividades del estudio de campo constructora Housesin

ACTIVIDAD	FECHA	SECCIÓN / ÁREA	INSTRUMENTO
Primer acercamiento	27-febrero-2017	Dirección de operaciones	Cédula
Aplicación de entrevista	01-marzo-2017	Dirección de operaciones y comercialización	Entrevista semiestructurada
Aplicación de entrevista	02-marzo-2017	Gerencia	Entrevista semiestructurada
Solicitud de información particular de la organización	2 y 3 marzo 2017	Dirección de operaciones,	Cédula
Aplicación de encuestas	6 y 7 marzo 2017	Comercialización, ventas, crédito, cobranza y titulación	Cuestionario
Registro de eventos	8-marzo-2017	Todas las áreas	Observación directa no participativa, cédulas
Recopilación de evidencia	8-marzo-2017	Instalaciones administrativas	Fotografía

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17. Número de personas encuestadas por departamento.

DEPARTAMENTO	No. DE ENCUESTADOS
Ventas	10
Edificación	8
Sistemas	4
Mercadotecnia	3
Procesos	3
Recursos Humanos	2
TOTAL	30

Fuente: Elaboración propia

Se encuestaron en total 30 empleados que corresponde al 36% de un total de 83 trabajadores de diversas áreas.

4.2.1 Motivos para seleccionar la constructora Housesin

Por su parte la constructora Housesin fue seleccionada como unidad de análisis para este estudio debido a que también es una de las empresas constructoras de la localidad que se ha distinguido por su rápida participación en el mercado de la construcción de vivienda unifamiliar debido a la calidad e innovación de sus obras. Así mismo, a casi 10 años de haberse fundado y de haber logrado un posicionamiento competitivo en el ramo inmobiliario, es una organización que se caracteriza también por tener una visión de futuro.

Es también una empresa que se destaca por su sistema de trabajo el cual se rige bajo el principio rector del desarrollo sostenible, lo que denota un gran compromiso no solo con sus clientes, sino con su personal, sociedad y medio ambiente. Los elementos anteriores fueron razones significativas para realizar este estudio de la constructora en referencia.

4.2.2 Antecedentes de la constructora Housesin

La constructora Housesin comenzó su historia en el año 2008 con su fundador el señor Santiago Gaxiola Clouthier. Es una empresa de tamaño mediana del sector de la construcción que desarrolla viviendas unifamiliares. Su plantilla laboral está

conformada por un total de 83 trabajadores. Es una organización que forma parte del grupo Premier, uno de los consorcios automotrices más grandes del país. En un principio la constructora solo se dedicaba a la edificación y subcontrataba la parte desarrolladora, Hoy en día integra las dos actividades lo que la ha llevado a tener un impacto importante que se refleja en un crecimiento sólido, llevando grandes beneficios a varias zonas de la ciudad.

Actualmente dos mil familias forman parte de la comunidad Housesin, habitando una residencia que cumple con calidad en terreno, construcción y entorno, constituyendo su patrimonio.

Tabla 18. Crecimiento de la constructora Housesin durante el periodo 2008-2016

DESARROLLO	UBICACIÓN
Portafe Residencial	Culiacán
Portalegre States	Culiacán
Portabelo Residencial	Culiacán
Portalegre Elite Residencial	Culiacán
Portalegre Central Park	Culiacán
Portareal Premiun	Culiacán
Portalegre Villas	Culiacán

Fuente: Elaboración propia

4.2.3 Misión

La empresa Housesin tiene como misión contribuir a que las familias alcancen sus sueños de vivienda.

4.2.4 Valores

El personal de la empresa Housesin se rige bajo las siguientes normas éticas

- Calidad: En todos nuestros procesos

- Honestidad: Para dar a nuestros clientes lo que esperan.
- Responsabilidad: Para cumplir en tiempo y forma.
- Empatía: Para escuchar y entender las necesidades de las familias.

4.2.5 Filosofía

En la constructora Housesin creen firmemente de que para lograr el crecimiento y eficiencia de la empresa es de vital relevancia el trabajo en equipo. Además de que consideran que la colaboración y el respeto son esenciales para el aprendizaje y crecimiento personal y organizacional. Por otra parte, sostienen que todas sus operaciones se llevan de forma sostenible y responsable junto a trabajadores, proveedores y clientes en beneficio de la sociedad, el ambiente y el crecimiento del negocio.

4.2.6 Credo

La comunicación abierta y el respeto mutuo en todos los niveles de la empresa nos permite alcanzar nuestras metas.

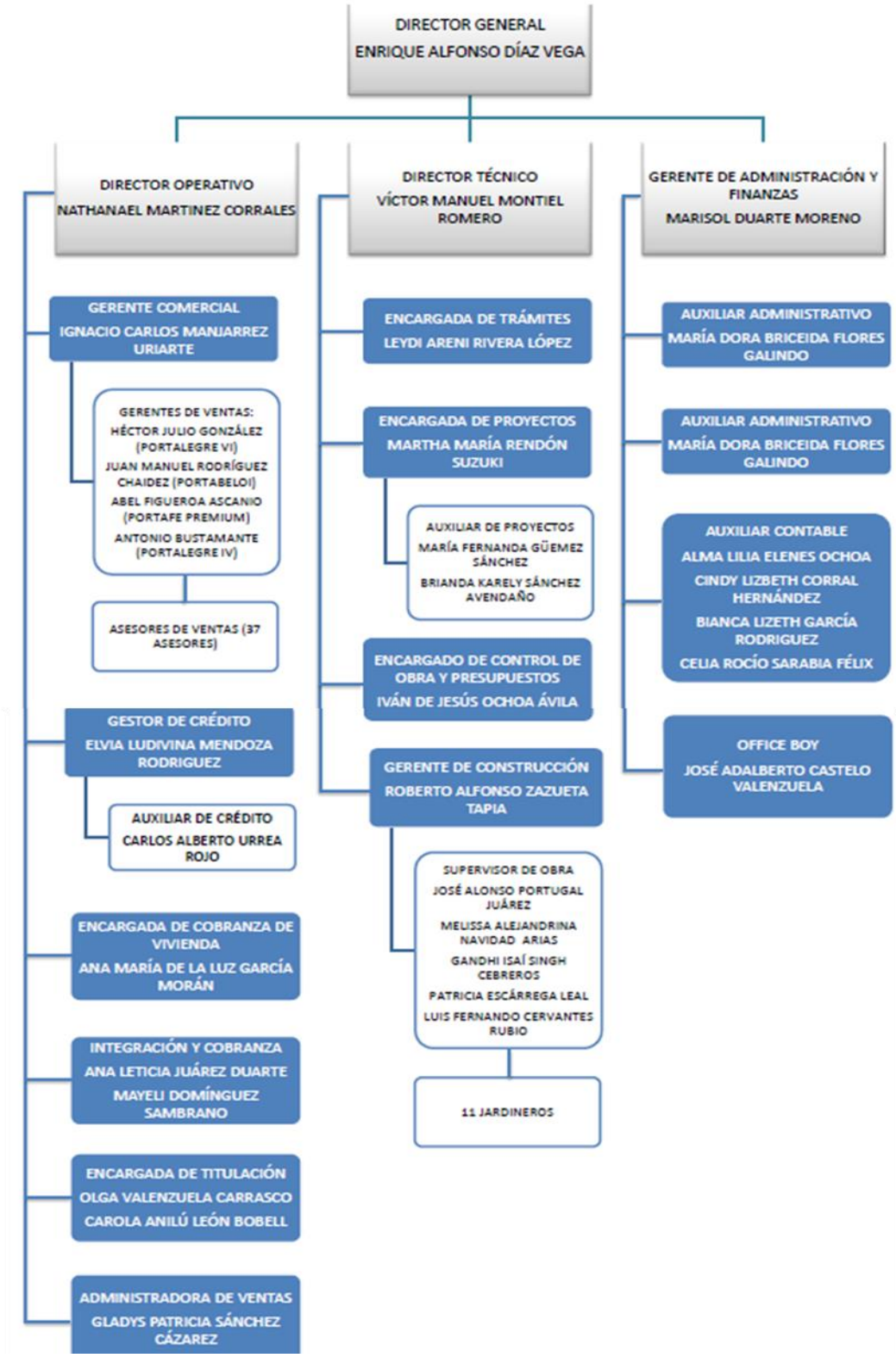
4.2.6 Lema

“Brindamos espacios llenos de vida”

4.2.7 Organigrama

La figura 16 muestra la manera como se conforma la estructura organizacional de la constructora Housesin por medio de sus diversos niveles y subniveles.

Figura 16. Organigrama de la constructora Housesin



Fuente: Manual de organización constructora Housesin (2016).

4.2.8 Domicilio y ubicación geográfica

Las oficinas centrales de la constructora Housesin tienen su domicilio en Av. Miguel Tamayo Espinoza de los Monteros No.2350, Int. 26, Fraccionamiento Country Tres Ríos.

Figura 17. Ubicación geográfica de la constructora Housesin

Fuente: Google Maps (2016)

4.2.9 Materiales y apoyos técnicos utilizados en el estudio de campo

En esta investigación fue necesario la utilización de materiales e instrumentos técnicos como: grabadora de audio, video y cédulas para la aplicación de entrevistas y cuestionarios, así como la observación y recopilación de información, se. Para la los datos particulares de la empresa como misión, visión, etc., se realizó en parte por medio de entrevista y el resto vía página de internet de la propia constructora.

CAPITULO V. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Introducción

El presente capítulo expone los resultados obtenidos de la investigación al analizar como objeto de estudio los estilos de liderazgo y su influencia en el desempeño organizacional en las unidades de análisis de esta investigación. De esa manera, se identifican los estilos de liderazgo predominantes en ambas unidades, así como los indicadores de desempeño organizacional que mayormente reportan resultados positivos como consecuencia de los estilos de liderazgo ejercidos en las dos empresas analizadas. Los hallazgos obtenidos en cada una las unidades de análisis se muestran de manera alternada en función de las preguntas de investigación con la finalidad de tener una apreciación comparativa de los mismos. Los resultados se obtuvieron por medio de entrevista con personal directivo y gerencial. Para conocer la percepción del personal subordinado, se tuvo a bien la aplicación de encuestas. Es importante señalar que a partir de este capítulo se hará referencia a las unidades de análisis como constructora “A” y constructora “B” debido a la petición de sus propietarios de mantener bajo criterios de confidencialidad su razón social.

5.1 Resultados de la investigación de las unidades de análisis

5.1.1 Identificación de los estilos de liderazgo

5.1.1.1 Caso constructora “A”.

En la constructora “A” se pudo identificar básicamente la presencia de dos estilos de liderazgo, el transformacional y transaccional. No hubo datos sólidos para argumentar la aparición del estilo Laissez faire –No liderazgo- en toda la organización.

En el nivel directivo de la constructora “A” aparece con mayor presencia el estilo de liderazgo transaccional, ya que se denota por parte de este nivel la preocupación de que su personal cuente con los recursos necesarios así como la motivación y la guía necesaria para que estos logren las metas y objetivos de la empresa. Como comenta uno de los directivos entrevistados:

> …. Obviamente motivando, supervisando el desempeño, la productividad de cada líder de área. “…Tanto como existe la motivación, existe también una consecuencia”, pero constantemente estamos guiándolos hacia el camino, es decir,.. si vemos que no se van alcanzar los objetivos, empieza entonces la pregunta.. ¿Qué necesitas para lograrlo?, porque no vas por buen camino, ¿Qué se te atoró para ayudarte” y hay unos que se sueltan y dicen.. sabes qué a mi equipo le hace falta más gente o no son los indicados.. y ya vemos la forma de como si lograr la meta, ya sea a través de subcontratación, debido a que es demasiada carga de trabajo, demasiados proyectos o el personal que tengo no es el indicado, le buscamos por fuera, asesoría externa, etc…..

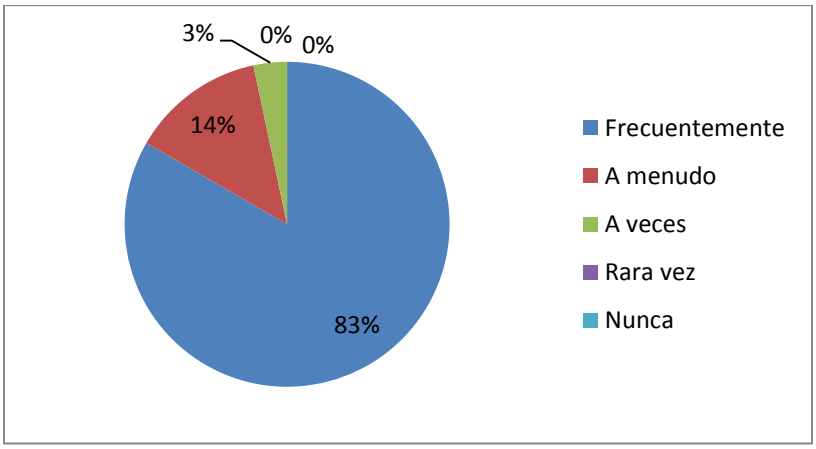
Esto se corrobora con entrevista a uno de los gerentes:

> ….. Como te iba comentando el departamento de mejora continua, realiza evaluaciones cada 3 o 6 meses dependiendo del clima laboral, empiezan a investigar y hacen encuestas y dependiendo de lo que noten y lo que observen hacen la encuesta general y la aplican en todos los departamentos y una vez teniendo los resultados se trabaja sobre ellos, esto lo hacemos contratando a un externo, consultores, empresas que se dedican hacer dinámicas de integración y todo enfocado al recurso humano, para mejorar el clima, para detectar que mejoras se pueden realizar ….

Lo anterior también se pudo confirmar con los empleados por medio de la aplicación del cuestionario (MLQ Forma 5X Corta) de Bass y Avolio (1985), el cual permite identificar el estilo de liderazgo de los directivos y gerentes por medio de diversos items o afirmaciones. Para este punto en referencia, se seleccionaron las siguientes afirmaciones:

- Se interesa por sus necesidades laborales y personales
- Se siente guiado y apoyado por él
- Lo motiva a alcanzar las metas

Figura 18. Percepción de los empleados de la constructora “A” acerca de los elementos de liderazgo transaccional tales como: interés por sus necesidades laborales y personales además de brindarles su guía, apoyo y motivación.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del cuestionario.

En la figura anterior se puede apreciar que la mayoría de los empleados encuestados consideran que su jefe se interesa por sus necesidades laborales y

personales, los guía y apoya, lo que los motiva a alcanzar las metas de la empresa.

Así mismo, en esta investigación se pudo apreciar claramente que la empresa utiliza el sistema de recompensas para premiar a sus colaboradores, esto como una estrategia motivacional que contribuye a que ellos alcancen de manera eficaz sus metas. Esta estrategia se aplica en el nivel directivo y gerencial de De la constructora “A”. Como comenta directivo en entrevista:

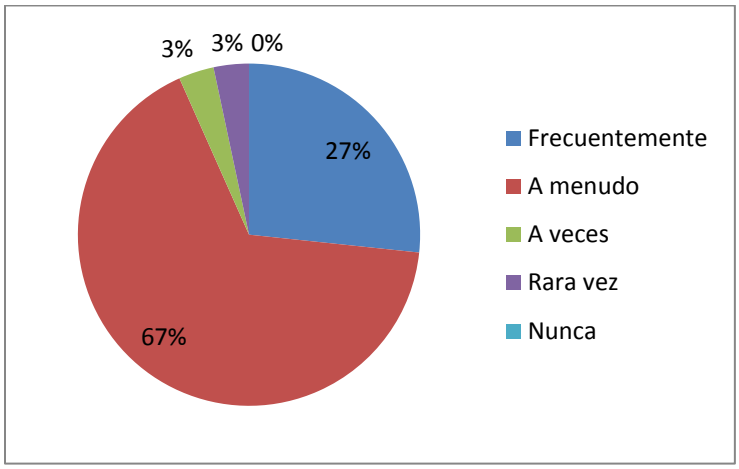
> ….. Incluso internamente el mismo departamento de mejora continua efectúa dinámicas de dinámicas de premiación a los colaboradores por cumplimiento de acuerdo con los indicadores de productividad. Por ejemplo este bimestre cumplió el área de contabilidad los objetivos, y se ganaron, equis producto y ahí empiezan a otorgarse diferentes tipos de premios. Por lo general ellos lo van juntando, de acuerdo con la metodología que maneja el departamento de mejora continua, es decir, van acumulando puntos …..

Lo anterior se puedo corroborar por medio de los empleados utilizando la siguiente afirmación del cuestionario MLQ:

- La empresa utiliza algún tipo de recompensa cuando logra alcanzar sus metas.

La respuesta a está afirmación dio como resultado una inclinación en la que los empleados aceptan estar sometidos a un sistema de recompensas. Ver figura 19. Esto permitió también identificar y confirmar la presencia del estilo de liderazgo predominante que ejerce la empresa, refiriendose al estilo transaccional.

Figura 19. La empresa utiliza algún tipo de recompensa cuando logra alcanzar sus metas.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del cuestionario.

En la figura anterior se puede apreciar que poco mas de la mitad (67%) de los encuestados aseguran que la empresa utiliza a menudo algún tipo de recompensas que los alienta al logro de los objetivos.

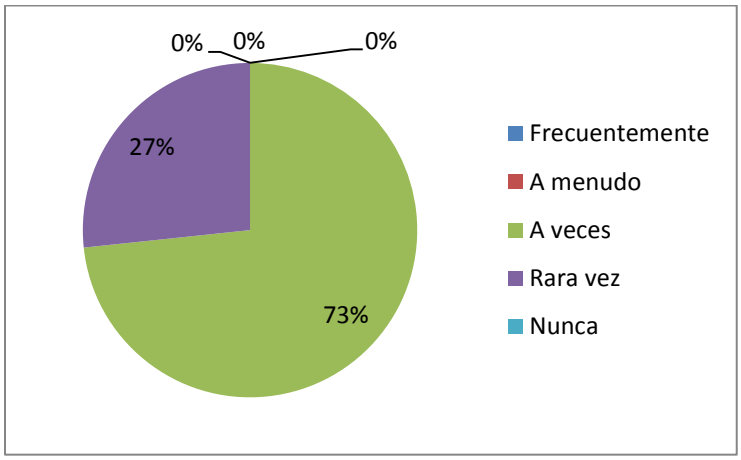
A pesar de que el estilo de liderazgo predominante de de la constructora “A” se percibe como transaccioanal, sobre todo en el nivel directivo, en los mandos medios se pudo identificar no solo la presencia del estilo transaccional como lo demuestran los resultados anteriores, si no que también se percibe el estilo transformacional. De acuerdo con los resultados de las entrevistas a personal gerencial se identificaron características de este estilo de liderazgo, tales como congruencia, inspiración motivacional, apertura en la comunicación y la fomentación de valores, así como el sentido de compartir la misión en toda la empresa. Esto se confirma con entrevista a uno de los gerntes:

…..Tratamos de predicar con el ejemplo por medio de los valores universales y de los valores de la organización,..no solo los tenemos ahí colgados en cuadro en la entrada de la oficina, sino que también tratamos de aplicarlos porque los clientes de inmediato se dan cuenta de nuestra conducta, de igual manera nuestros colaboradores., de tal manera que tratamos de mostrarnos amenos en nuestras acciones e intentamos siempre de velar por el bienestar de nuestro personal ya que estamos conscientes que el estado de ánimo impacta en el trabajo. Para nosotros la retroalimentación juega un papel muy importante y se aplica en todos los niveles desde la dirección hasta el operativo y eso es importante para nosotros porque es un medio que permita lograr la mision de la empresa, así como la visión. Yo creo que esa apertura en la comunicación ha sido parte del éxito de de la constructora "A"……

Para corroborar lo anterior se utilizaron las siguientes afirmaciones del cuestionario MLQ aplicado a los empleados:

- El gerente muestra congruencia entre lo que dice y hace.
- Muestra una actitud optimista acerca del futuro de la organización.
- Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.
- El gerente lo estimula a expresar sus ideas para desarrollar nuevas formas en la realización de su trabajo.

Figura 20. Percepción de los empleados de de la constructora "A" acerca de los elementos del liderazgo transformacional tales como: de la congruencia, actitud optimista del futuro, misión compartida y apertura en la partcipación de ideas que muestra su gerente.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del cuestionario.

En la figura 20 se puede apreciar, que la gran mayoría de los encuestados aseguran percibir “a veces” por parte de su jefe, características tales como: congruencia, actitud optimista acerca del futuro de la organización, misión compartida y estimulación de las ideas. Sin embargo un 27% de los empleados afirman percibir las características antes mencionadas, “rara vez”.

5.1.1.2 Caso constructora “B”.

En lo concerniente a la constructora “B” se identificaron también dos estilos de liderazgo, el transformacional y transaccional. En lo que respecta al nivel directivo se pudo apreciar que se manifiesta un equilibrio entre los estilos transformacional y transaccional. No se presentó evidencia contundente en ninguno de los niveles de la empresa para afirmar la existencia del estilo Laissez faire –No liderazgo-.

Entre los elementos del liderazgo transformacional más significativos que se percibieron en la constructora “B”, se distinguen: conducta carismática, comunicación efectiva, confianza, inspiración motivacional, la estimulación de ideas y visión compartida de la organización. En lo que respecta a los elementos del liderazgo transaccional sobresalen: la gratificación como recompensa, interés por las necesidades del personal, guía, apoyo y motivación. Esto se confirma con entrevista a uno de los directivos:

> …..Siempre trato de ser una persona íntegra, ¡no tengo dos caras! Intento ser amable con todos los colaboradores y es recíproco al menos así lo siento…. Algo que considero también como parte de mi responsabilidad desde que entre a la empresa es el de alentar a la gente de

> una u otra manera ya sea preguntándoles cómo se sienten, siendo flexible en ocasiones, tomando en cuenta la aportación de sus ideas...y algo que siempre trato de transmitir a nuestros colaboradores es por qué estamos aquí y hacia dónde vamos……

A esto añade:

> …..Sin embargo cuando se trata de alcanzar resultados ajustamos, exigimos pero también recompensamos, si bien es cierto que los empoderamos, cuando se trata de decisiones relevantes, me tienen que consultar… y por supuesto, estamos pendientes de nuestros colaboradores de que cuenten con los recursos necesarios para que realicen sus actividades, además de que se les brinda asesoría cada vez que lo requieran y es necesario optamos por asesoría externa como ya lo hemos hecho con la consultoría…..

De acuerdo a la entrevista con uno de los gerentes, sostiene que en la empresa prevalece una apertura en la comunicación en todos los niveles de la misma. Además de que perciben que el directivo les transmite confianza por medio de su conducta y según él, eso hace posible la participación de ideas. Además afirma que la empresa siempre reconoce al personal que se destaca en sus funciones y esto lo hace por medio de diversos incentivos. En este nivel de la empresa se pudo percibir que los gerentes se ven así mismo como líderes transaccionales en vez de líderes transformacionales, esto se constató tanto en la entrevista como con la observación directa, ya que se presentó la oportunidad de presenciar un evento de premiación a un grupo de empleados debido a que habían alcanzado la meta de ventas.

Las respuestas anteriores tanto del directivo como gerente, se confirman con las encuestas aplicadas a los empleados por medio de la utilización del cuestionario (MLQ), el cual identifica elementos de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional. Para esto, se utilizaron las siguientes afirmaciones del instrumento:

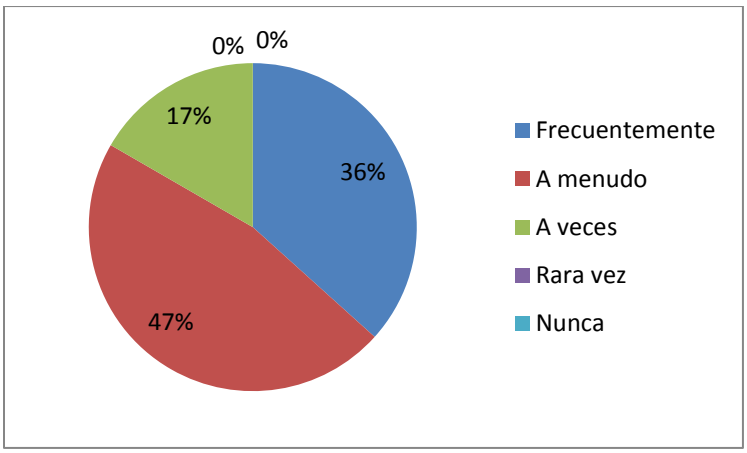
Afirmaciones del liderazgo transformacional (Véase figura 21):

- El gerente muestra congruencia entre lo que dice y hace.
- Muestra una actitud optimista acerca del futuro de la organización.
- Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.
- El gerente lo estimula a expresar sus ideas para desarrollar nuevas formas en la realización de su trabajo.

Afirmaciones del liderazgo transaccional (Véase figura 22):

- Se interesa por sus necesidades laborales y personales
- Se siente guiado y apoyado por él
- Lo motiva a alcanzar las metas
- La empresa utiliza algún tipo de recompensa.

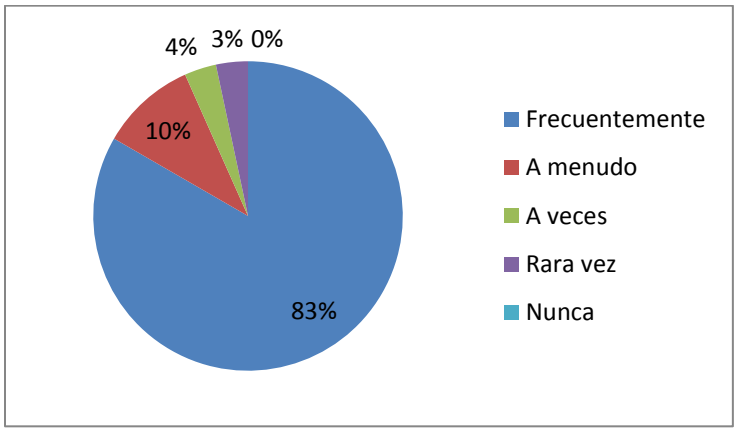
Figura 21. Percepción de los empleados de la constructora “B” acerca de los elementos del liderazgo transformacional, tales como: congruencia, actitud optimista del futuro, misión compartida y apertura en la participación de ideas.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del cuestionario.

En la figura anterior se aprecia que el 47% de los empleados perciben “ a menudo” elementos del liderazgo transformacional por parte de sus jefes y solo un 17% afirma identificar estos elementos “a veces”.

Figura 22. Percepción de los empleados de la constructora “B” acerca de los elementos de liderazgo transaccional tales como: interés de su jefe por las necesidades laborales y personales además de brindarles su guía, apoyo y motivación.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del cuestionario.

Con base en los porcentajes que se aprecian en la figura 19 podemos afirmar que la gran mayoría de los empleados de la constructora “B” se sienten “frecuentemente” guiados, apoyados y motivados por parte de su jefe. Consideran también que sus necesidades laborales y personales son atendidas.

5.1.1.3 Análisis comparativo de los estilos de liderazgo predominantes en las unidades de análisis.

Tabla 19. Estilos de liderazgo percibidos en los distintos niveles jerárquicos de las unidades de análisis investigadas.

	Estilo de liderazgo		
Unidades de análisis	Nivel directivo (entrevista)	Nivel gerencial (entrevista)	Percepción de los empleados sobre estilo de liderazgo predominante (encuesta)
Constructora "A"	Mayormente Transaccional	Transaccional y transformacional	75% Transaccional
Constructora "B"	Equitativamente Transaccional y Transformacional	Mayormente Transaccional	83% Transaccional

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la investigación

En la tabla anterior se muestra un resumen de los estilos de liderazgo identificados en cada nivel jerárquico de las unidades de análisis estudiadas. Se aprecia que el estilo de liderazgo que sobresale en la constructora "A" es el estilo transaccional. De la misma manera que la empresa antes mencionada, en la constructora "B" se identifica también con mayor presencia el estilo transaccional, sin embargo en el nivel directivo se aprecia que guarda un equilibrio entre los dos estilos de liderazgo a ejercer.

5.1.2 Relación de los estilos de liderazgo con los indicadores de desempeño: eficiencia, efectividad y satisfacción de empleados y clientes; percibidos en las unidades de análisis.

5.1.2.1 Caso Constructora “A”.

Una vez reconocido el estilo de liderazgo de la constructora “A” en los puntos anteriores de este apartado, se procedió a determinar el impacto que ejerce el estilo de liderazgo en el comportamiento de los indicadores de desempeño, tales como: eficiencia de recursos, efectividad en la ejecución de obras y satisfacción de empleados y clientes. Para esto se les proporcionó a los entrevistados un formato para que calificasen a la empresa en una escala de 1 a 5 según consideraran el grado de su respuesta.

Tabla 20. Evaluación del grado de eficiencia de recursos según entrevistado de nivel directivo de la constructora “A”.

Indicador	Calificación									
Eficiencia de recursos	Directivo					Gerente				
	Nada 1	Poco eficiente 2	Eficiente 3	Muy eficiente 4	Altamente eficiente 5	Nada 1	Poco eficiente 2	Eficiente 3	Muy eficiente 4	Altamente eficiente 5
En tareas de oficina				X					X	
En aspectos financieros					X				X	
En construcción (obras)			X					X		

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la entrevista

De acuerdo con los resultados de la tabla anterior se puede apreciar que el grado de eficiencia que ejerce el recurso humano de la constructora “A” en la realización

de tareas de oficina, es “muy eficiente”, según el grado de respuesta de los entrevistados. Con respecto a la eficiencia del manejo del recurso financiero, se aprecia que se ven así mismos “altamente eficientes” según directivo, sin embargo el gerente percibe a la empresa “muy eficiente” según su respuesta. Como comenta el directivo entrevistado:

> ….Creemos que nos ha funcionado bien hasta el momento la forma de conducir la empresa, en relación con lo que me preguntas de la eficiencia, hace algunos años si nos faltaba mucho, sin embargo por medio de la capacitación nuestro personal a adquirido responsabilidad y es consciente de la importancia de optimizar los recursos que utilizan día con día desde una hoja de impresión hasta el tiempo que requiere una actividad….En la parte financiera te puedo comentar que cada peso que se gasta o invierte está previamente planeado, en esa parte tratamos de ser extremadamente cuidados, desde nuestro socios accionistas hasta el encargado de compras…..

En lo que corresponde al grado de eficiencia en el uso de recursos para la realización de obras de construcción, se consideran “muy eficientes”, esto de acuerdo con la respuesta seleccionada de los entrevistados que se muestra en la tabla anterior.

Al respecto, comenta el directivo:

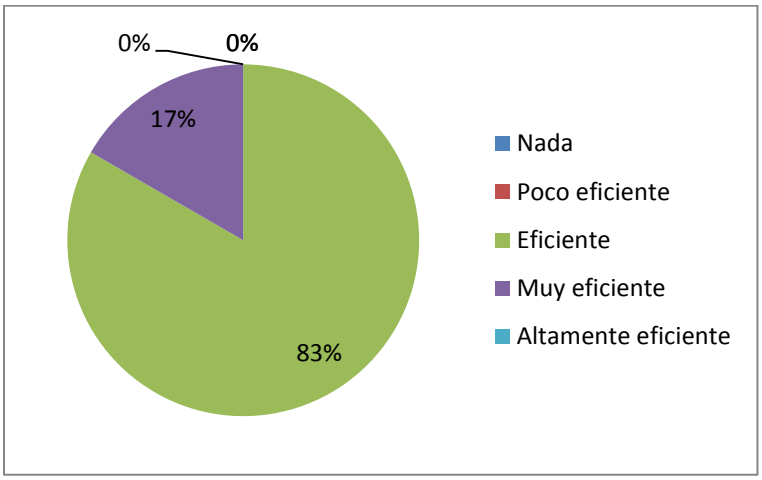
> ……..En esta parte estamos evolucionando, precisamente el departamento de compras junto con el área de mejora continua… este hace dos años, implementaron ya el monitoreo constante en cuanto a inventariado de cada proyecto y aparte un externo vino, entre los dos departamentos y el externo se trabajó en saber exactamente desde cuantos clavos necesita una casa, que prototipo es y dependiendo si es alfa o beta.. Ha “el alfa necesita no sé por decir, mil clavos y el beta necesita 1042 clavos, así de minuciosamente llegaron. Si me preguntas como nos calificamos del 1 al 10 yo creo que un 8.9 por ahí andamos, si se mejoró bastante, de dos años para acá si tú me hubieras dicho yo te hubiera contestado un cinco o 6,… si mucho desperdicio, no había control, la obra es muy complicada, mucho robo hormiga, mal manejo del producto, la mano de obra, se desperdiciaban muchas cosas, ahorita todo se contabiliza al final de la jornada, pasa el guardia y supervisa si dejaron costales de cemento de dentro de la edificación, si hay varilla desperdiciada tirada o la madera incluso y ya se tiene por sectores dentro de los desarrollos de los fraccionamientos contenedores de donde debe ir el desperdicio de madera o la madera nueva, done la varilla,

> y esto se reutiliza, claro que todo esto es de mucho control y de mucho recurso humano, entonces se necesita de muchas personas, una estructura para realizarlo y que se cumpla al cien porciento, de la otra forma se logra operar solo a un 70 u 80 porciento porqué es mucho……

Para confirmar los resultados anteriores se aplicaron encuestas a los empleados de La constructora “A”. Para esto, se utilizaron las siguientes afirmaciones del cuestionario:

- Nivel de eficiencia en tareas de oficina
- Nivel de eficiencia en el manejo de recursos financieros
- Nivel de eficiencia en construcción (obras)

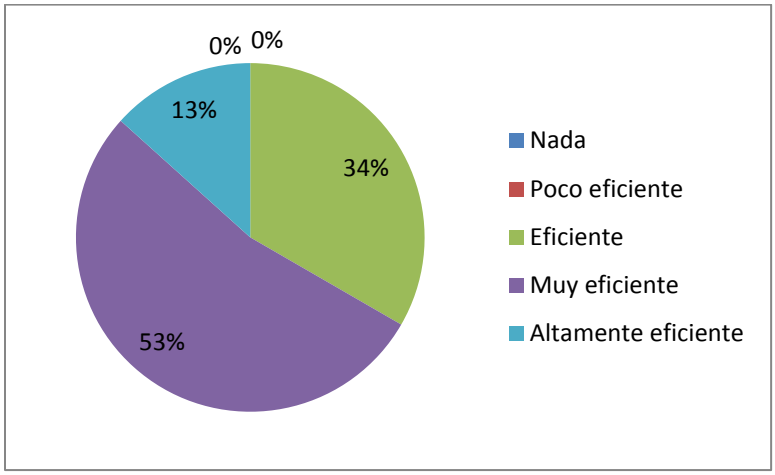
Figura 23. Nivel de eficiencia en tareas de oficina según percepción de los empleados encuestados de la constructora “A”.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del cuestionario

De acuerdo con los datos de la figura anterior el 83% de los empleados de la constructora “A” se ven a sí mismos como “eficientes” en el desempeño de las tareas de oficina y solo un 17% asume que son “muy eficientes”.

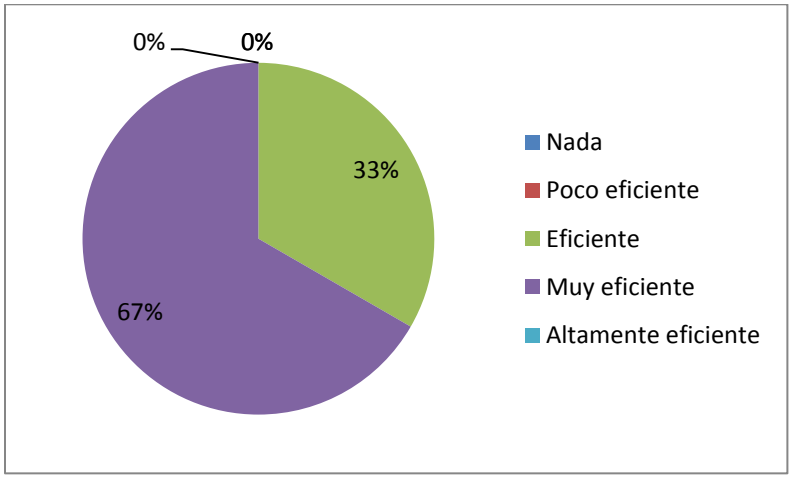
Figura 24. Nivel de eficiencia en el manejo de recursos financieros según percepción de los empleados encuestados de la constructora “A”.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del cuestionario.

En la figura anterior se muestra que el 53% de los empleados considera que la empresa hace un uso “muy eficiente” de sus recursos financieros, mientras que un 34% percibe que lo hace de manera “eficiente” y solo un 13% cree que es “altamente eficiente”.

Figura 25. Nivel de eficiencia en la construcción de obras según percepción de los empleados encuestados de la constructora “A”.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del cuestionario.

De acuerdo con la figura 25, se aprecia que la mayoría de los empleados (67%), percibe a la empresa como “muy eficiente” en el empleo de recursos para la construcción de obras (viviendas), mientras que un 33% considera que solamente es “eficiente”.

Tabla 21. Evaluación del grado de efectividad según entrevistados de nivel directivo y gerencial de la constructora “A”.

Indicador	Calificación									
Efectividad	Directivo					Gerente				
	Nada 1	Poco efectiva 2	Efectiva 3	Muy efectiva 4	Altamente efectiva 5	Nada 1	Poco efectiva 2	Efectiva 3	Muy efectiva 4	Altamente efectiva 5
En tareas de oficina				X					X	
En aspectos financieros					X				X	
En construcción (obras)			X					X		

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la entrevista

En la tabla anterior se aprecia que la empresa es “muy efectiva” en la realización de tareas de oficina y “altamente efectiva” en la aplicación de los recursos financieros, y “efectiva” en la ejecución de obras. De igual manera coincide el gerente en el grado de efectividad de las tareas de oficina, sin embargo en aspectos financieros discrepa ya que considera que son “muy efectivos”. En lo que respecta a la efectividad de construcción coinciden que son “efectivos”. Al respecto, comenta el directivo entrevistado:

> ……Parte de nuestra filosofía es hacer las cosas bien todo el tiempo por medio de la colaboración, del trabajo en equipo…, creo que eso nos ha permitido lograr nuestros objetivos de acuerdo con lo planeado, no solo en el aspecto administrativo y financiero.. sobre todo en el producto final, y a esto me refiero con entregar viviendas en tiempo y forma, y para esto hay que cumplir no solo con los requisitos de construcción, también con los que el cliente nos demanda y muchas de las veces no las cumplimos.

Y a esto agrega:

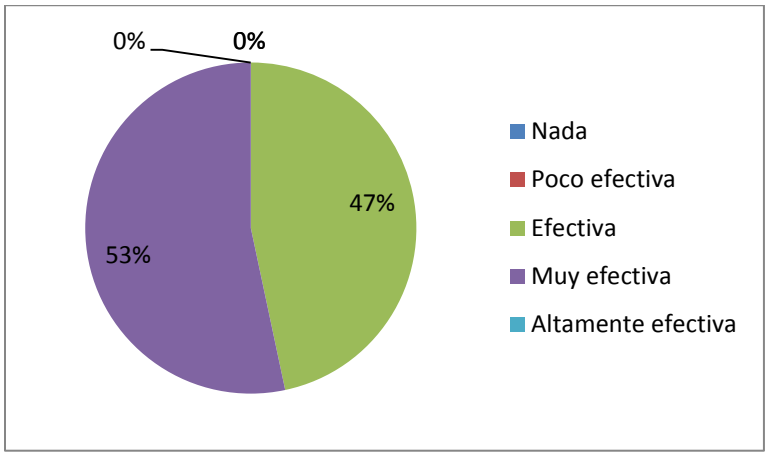
> …….Escala del uno al diez: sinceramente estamos como en un 8 ocho, falta mucho por mejorar y es que depende, como es mano de obra, depende a quién pongas y como te va

con ese personal, porque nuestras obras están 60% con personal propio y 40% externos, es decir son contratistas y muchas veces.. pues no tenemos una bolita mágica para saber cómo viene ese contratista, como puede salir bueno, puede salir malo, es un volado, y por ejemplo ya contratamos a fulanita constructora y sobre cierto porcentaje de obra vas viendo si va a trazada la obra si lo están haciendo con mala calidad y todo y pues ahí lo detienes, sabes que muchas gracias vete, y ahí nos detuvo esa obra y en lo que encontramos quién opera y sigue con la edificación pues ya se fue un mes y a veces hasta dos meses y ahí vienen los retrasos de entrega de vivienda, no a todos los clientes les pasa, algunos se desesperan porque quieren "ya" su casa, pero es por eso que te digo la calificación y ahí estamos en mejora. Otra merma es el tiempo, me refiero la época del año, el año pasado fueron más lluvias de las que esperábamos y es algo que no se tiene contemplado, tenemos que revisar el clima, pero si retrasa, las lluvias no retrasa, semanas, estamos hablando de hasta cuatro semanas.

Para confirmar los resultados anteriores se aplicaron encuestas a los empleados de la constructora "A". Para esto, se utilizaron las siguientes afirmaciones del cuestionario:

- Nivel de efectividad en tareas de oficina
- Nivel de efectividad en el manejo de recursos financieros
- Nivel de efectividad en construcción (obras)

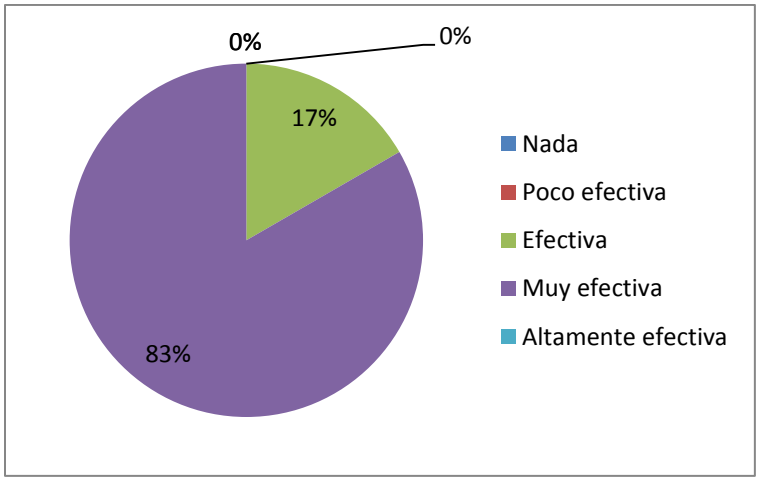
Figura 26. Nivel de efectividad en tareas de oficina según percepción de los empleados encuestados de la constructora "A".



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del cuestionario.

En la figura anterior se aprecia que poco más de la mitad (53%) de los empleados consideran que la empresa “es muy efectiva” en tareas de oficina, y el resto (47%) señala que es “efectiva”.

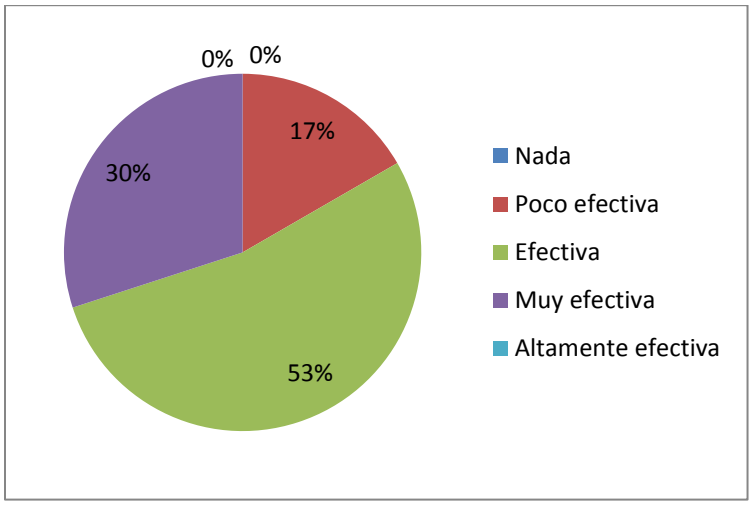
Figura 27. Nivel de efectividad en el manejo de recursos financieros según los empleados encuestados de la constructora “A”.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del cuestionario.

La figura 28 muestra que una gran mayoría de empleados (83%), identifica a la empresa como “muy efectiva” en el manejo de recursos financieros, mientras que los demás, consideran que solo es “efectiva” en ese sentido.

Figura 28. Nivel de efectividad en la construcción de obras según percepción de los empleados encuestados de la constructora “A”.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del cuestionario.

En la figura anterior se aprecia que el 53% de los empleados percibe a la empresa como “efectiva” en la construcción de obras (viviendas) y 30% considera que es “muy efectiva”, mientras que solo un 17% señaló que es “poco efectiva”.

Tabla 22. Evaluación del nivel de satisfacción de empleados y clientes según entrevistados de nivel directivo y gerencial de la constructora “A”.

Indicador	Calificación									
Satisfacción	Directivo					Gerente				
	Nada 1	Poco satisfecho 2	Satisfecho 3	Muy satisfecho 4	Altamente satisfecho 5	Nada 1	Poco satisfecho 2	Satisfecho 3	Muy satisfecho 4	Altamente satisfecho 5
De empleados				X					X	
De clientes			X					X		

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la entrevista

En la tabla anterior, se aprecia que el personal de la constructora “A” se encuentra “muy satisfecho” laboralmente según el grado de respuesta de ambos

entrevistados. En lo que respecta a la satisfacción de clientes, los entrevistados consideran que están “satisfechos”. A esto el entrevistado de nivel directivo comenta:

> …….Nosotros aplicamos evaluaciones de satisfacción laboral cada 6 meses y dependiendo del clima laboral puede ser antes, pero regularmente se aplican dos veces al año. Normalmente los reportes nos arroja que alrededor del 90% de nuestros colaboradores se encuentran muy satisfechos y el resto no tanto y sobre esa diferencia trabajamos para conocer las causas y apoyarlos……

Y continúa diciendo:

> ……..Ahora bien, con relación a la satisfacción de los clientes, esas evaluaciones las hicimos en su momento, ahorita no tenemos… hacíamos encuestas por teléfono y por correo, solo que ahorita no tenemos la persona que lo estaba haciendo, operando, si lo estábamos haciendo y estamos por reclutar a alguien que haga esa chamba, pero si queremos y si es importante por eso lo hacíamos para medir el nivel de satisfacción de los clientes, en toda su etapa desde la compra, la experiencia de compra, como te atendió la de ventas, pasaste al departamento de crédito, como fue tu experiencia con el asesor analista de crédito, luego pasas por el de entrega de vivienda, como te fue en la entrega de vivienda, que detalles que mejorarías, que experiencia tuviste, todo el proceso y ya después viviendo le salió alguna posventa, como le fue, como le atendió la persona de posventas, le resolvió a tiempo y ahí empieza y por lo regular la verdad siempre los de ventas salen contentos, luego los de crédito, depende como te atendieron les ponen un nueve o un diez, algunos clientes dicen.. Me ayudó bastante porqué mi crédito se había vencido y el analista logró rescatarlo y estoy feliz, otros nos decían… me dio largas, nunca me llamó, se me venció el crédito, y salía reprobado…, sin embargo una estadística promedio, es que de cada 10 casas que entregamos, cuando mucho tres de esos clientes no están al cien porciento satisfechos……..

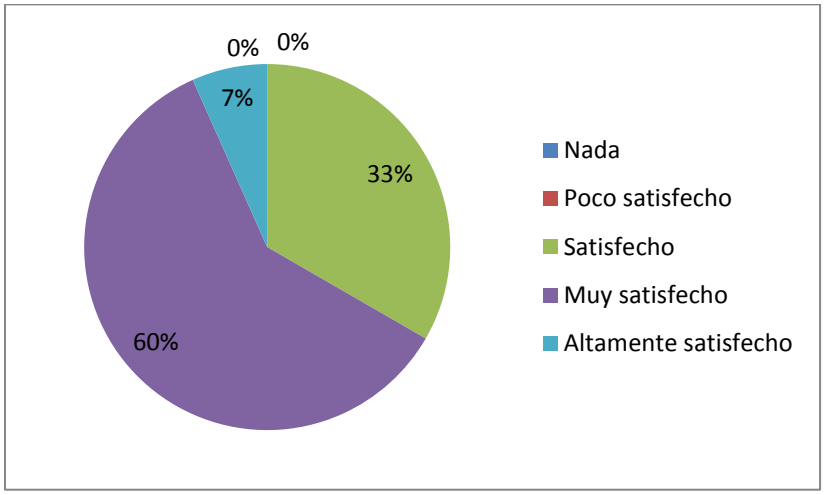
Para corroborar los resultados anteriores se aplicaron encuestas a los empleados con la finalidad de conocer su nivel de satisfacción laboral. En el caso del indicador “satisfacción de clientes” se procedió a encuestar a clientes reales. Para esto se utilizaron las siguientes afirmaciones del cuestionario:

- Nivel de satisfacción de empleados
- Nivel de satisfacción de clientes

  Nota: En lo que respecta a la afirmación “nivel de satisfacción de clientes” en el cuestionario se le específica al encuestado que la afirmación incluye

(tiempo de entrega de la vivienda, trámite de su crédito y acabados de la casa).

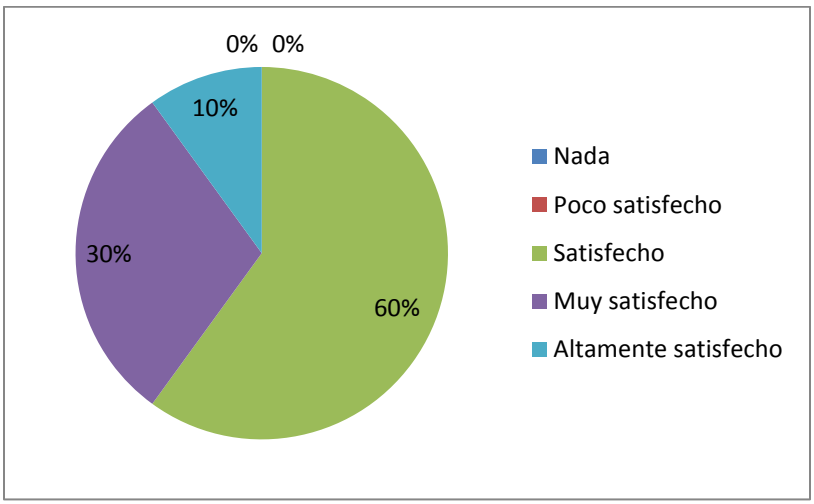
Figura 29. Nivel de satisfacción laboral según los empleados encuestados de la constructora “A”.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del cuestionario.

En la figura anterior se aprecia que un 60% de los empleados encuestados aseguran sentirse “muy satisfechos” laboralmente, mientras que un 33% se siente “satisfecho” y solo un 7% señaló “altamente satisfecho”.

Figura 30. Nivel de satisfacción de clientes por medio de su propia opinión.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del cuestionario.

La figura anterior, muestra que un porcentaje significativo (60%) de clientes que están “satisfechos” con los servicios (tiempo de entrega de la vivienda, trámite de su crédito y acabados de la casa) que ofrece la constructora, sin embargo un 30% considera que están “muy satisfechos” y sólo un 10% señaló que se encuentran “altamente satisfechos”.

A continuación la tabla 23 expone un resumen del comportamiento de los indicadores de desempeño, con relación al estilo de liderazgo identificado en la constructora “A”. En este sentido se aprecia que el estilo de liderazgo transaccional ejerce presencia en el nivel 4 del indicador eficiencia, mientras que en el indicador de efectividad se relaciona con el nivel 3. En el indicador satisfacción de empleados, el nivel de afectación más significativo ejercido por el estilo de liderazgo, obedece al nivel 4, mientras que el indicador de satisfacción de clientes se relaciona con el nivel 3.

Tabla 23.Resumen del comportamiento de los indicadores de desempeño con relación al estilo identificado en la constructora “A” según personal directivo y gerencial.

	INDICADORES DE DESEMPEÑO																			
	Nivel de Eficiencia					Nivel de Efectividad					Satisfacción de empleados					Satisfacción de clientes				
ESTILO DE LIDERAZGO	Nada (1)	PE(2)	E(3)	ME (4)	AE (5)	Nada (1)	PEF(2)	EF(3)	MEF (4)	AEF (5)	Nada (1)	PS(2)	SA(3)	MS (4)	AS (5)	Nada (1)	PS(2)	SA(3)	MS (4)	AS (5)
Mayormente transaccional	-	-	-	X	-	-	-	X	-	-	-	-	-	X	-	-	-	X	-	-

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la entrevista.

En seguida, la tabla 24, muestra un resumen del comportamiento de los indicadores de desempeño (eficiencia, efectividad y satisfacción de empleados) con relación al estilo de liderazgo identificado en la constructora “A”, esto de acuerdo con los resultados de las encuestas aplicadas a los empleados de dicha constructora. En el caso del indicador satisfacción de clientes, los resultados se presentan con base en las encuestas aplicadas a clientes reales, es decir, clientes que adquirieron vivienda por medio de la empresa y para lo cual se les pidió que evaluaran (tiempo de entrega de la vivienda, trámite de su crédito y acabados de la casa).

Así mismo, se puede apreciar en dicha tabla, que el liderazgo identificado de la empresa, el cual se muestra como transaccional tiene injerencia de manera significativa, principalmente en el nivel número 4 de cada uno de los indicadores.

Tabla 24. Resumen del comportamiento de los indicadores de desempeño con relación al estilo de liderazgo identificado en la constructora “A”, según empleados y clientes encuestados.

	INDICADORES DE DESEMPEÑO																			
	Nivel de Eficiencia					Nivel de Efectividad					Satisfacción de empleados					Satisfacción de clientes				
ESTILO DE LIDERAZGO	Nada (1)	PE(2)	E(3)	ME (4)	AE (5)	Nada (1)	PEF(2)	EF(3)	MEF (4)	AEF (5)	Nada (1)	PS(2)	SA(3)	MS (4)	AS (5)	Nada (1)	PS(2)	SA(3)	MS (4)	AS (5)
Mayormente transaccional	0%	0%	50 %	46 %	4 %	0%	6%	39 %	55 %	0%	0%	0%	33 %	60 %	7 %	0%	0%	60 %	30 %	10 %

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del cuestionario.

5.1.2.2 Caso constructora “B”.

En lo concerniente a la constructora “B”, habiendo identificado de antemano el estilo de liderazgo de la empresa, se procedió entonces a conocer el impacto que ejerce el liderazgo en el comportamiento de los indicadores de desempeño, tales como: eficiencia de recursos, efectividad en la ejecución de obras y satisfacción de empleados y clientes, Para esto se les proporcionó a los entrevistados un formato para que calificasen a la empresa en una escala de 1 a 5 según consideraran el grado de su respuesta.

Tabla 25. Evaluación del grado de eficiencia de recursos según entrevistados de nivel directivo y gerencial de la constructora “B”.

Indicador	Calificación									
Eficiencia de recursos	Directivo					Gerente				
	Nada 1	Poco eficiente 2	Eficiente 3	Muy eficiente 4	Altamente eficiente 5	Nada 1	Poco eficiente 2	Eficiente 3	Muy eficiente 4	Altamente eficiente 5
En tareas de oficina			X					X		
En aspectos financieros				X						X
En construcción (obras)				X					X	

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la entrevista

De acuerdo con los resultados de la tabla anterior se puede apreciar que el grado de eficiencia que ejerce el recurso humano de la constructora “B” en la realización de tareas de oficina, es “muy eficiente” según directivo y gerente entrevistados. Con respecto a la eficiencia del manejo del recurso financiero, se aprecia que el directivo considera que la empresa es “muy eficiente”, mientras que el gerente afirma que es “altamente efectiva. En lo que respecta a la eficiencia en

construcción de obras los entrevistados consideran que la empresa es “muy eficiente”. Con base en lo anterior el directivo entrevistado comenta:

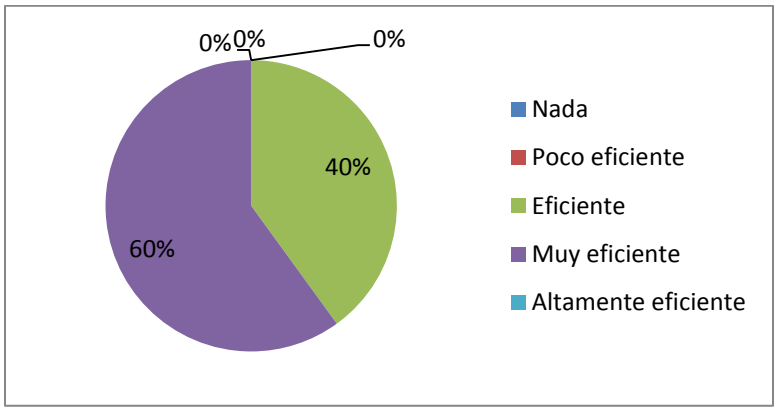
> ……Aquí en la empresa ya es parte de nuestra cultura trabajar de manera optimizada desde el tiempo que empleamos en una tarea hasta saber cuáles son los medios adecuados para hacerlo, sin embargo aún nos falta trabajar más en algunos detalles….., en la parte financiera, pues algo muy delicado todo el capital empleado en las operaciones esta previamente planeado, no podemos ni debemos comprar o invertir si antes hacer una proyección seria de lo que queremos……y bueno, en lo que se refiere a la edificación llevamos un control muy estricto de los materiales que se emplean y de las mermas que a veces resultan, para esto la mano de obra que se contrata debe de ser eficiente, sin embargo es difícil mantener una plantilla de trabajadores que sean eficientes…….

Para confirmar los resultados anteriores se aplicaron encuestas a los empleados de la constructora “B”. En este sentido, se utilizaron las siguientes afirmaciones del cuestionario:

- Nivel de eficiencia en tareas de oficina
- Nivel de eficiencia en el manejo de recursos financieros
- Nivel de eficiencia en construcción (obras)

A continuación de presentan los resultados para cada una de las afirmaciones por medio de las figuras 31, 32 y 33.

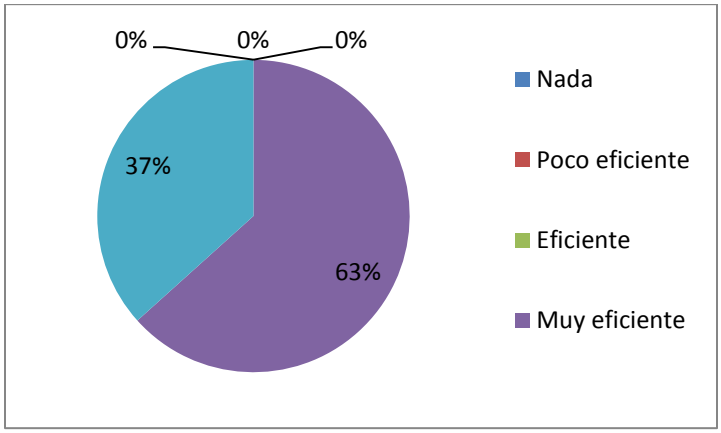
Figura 31. Nivel de eficiencia en tareas de oficina según percepción de los empleados encuestados de la constructora “B”.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del cuestionario.

En la gráfica anterior se muestra que más de la mitad (60%) de los encuestados considera que la empresa es “muy eficiente”, mientras que el resto (40%) señala que solo es “eficiente”.

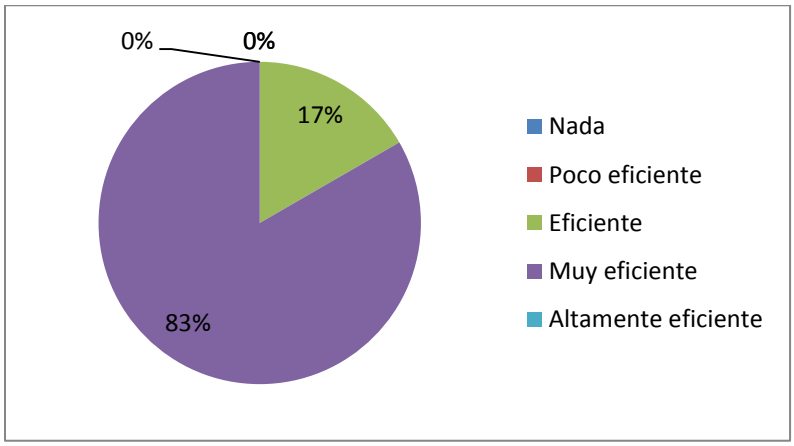
Figura 32. Nivel de eficiencia en el manejo del recurso financiero según percepción de los empleados encuestados de la constructora “B”.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del cuestionario.

En la figura anterior se muestra que más de la mitad (63%) de los encuestados considera que la empresa es “muy eficiente”, mientras que el resto (37%) señala que solo es “eficiente”.

Figura 33. Nivel de eficiencia en la construcción de obra según percepción de los empleados encuestados de la constructora “B”.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del cuestionario.

En la figura anterior se observa que la mayoría (83%) de los empleados encuestados afirman que la empresa es “muy eficiente” en el uso de materiales para la construcción de obra (vivienda). Mientras que un 17% señaló que solo es “eficiente”.

Tabla 26. Evaluación del nivel de efectividad según entrevistados de nivel directivo y gerencial de la constructora “B”.

Indicador	Calificación									
Efectividad	Directivo					Gerente				
	Nada 1	Poco efectiva 2	Efectiva 3	Muy efectiva 4	Altamente efectiva 5	Nada 1	Poco efectiva 2	Efectiva 3	Muy efectiva 4	Altamente efectiva 5
En tareas de oficina				X					X	
En aspectos financieros					X				X	
En construcción (obras)				X					X	

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la entrevista

De acuerdo con los datos de la tabla anterior, se aprecia que tanto el directivo como gerente consideran que la empresa es “muy efectiva” en el logro de tareas de oficina, lo que correspondiente al nivel 4 de efectividad. En el aspecto financiero el directivo afirma que la empresa es “altamente efectiva”, correspondiente al nivel 5, mientras que el gerente señala que solo es “muy efectiva”, correspondiente al nivel 4.

En lo que respecta a la efectividad en la construcción de obras, los entrevistados coinciden en señalar que la empresa es “muy efectiva” lo que corresponde al nivel

4 de efectividad de acuerdo con los niveles de la tabla 23. En este sentido el entrevistado de nivel directivo comenta:

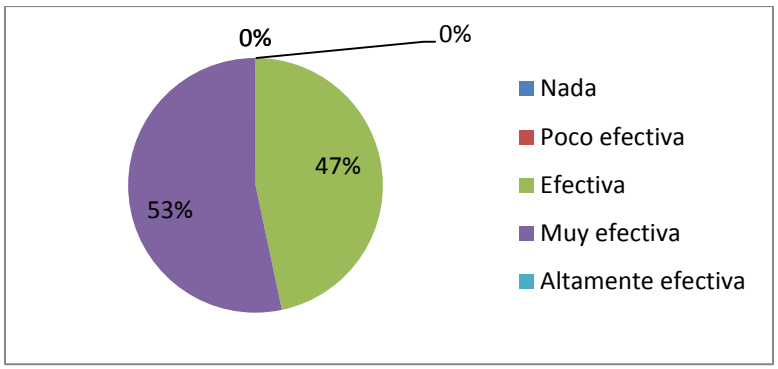
> …..Lograr el propósito en cada una de las actividades que planeamos no es fácil, sin embargo por medio de la consultoría y la capacitación se ha ido mejorando y eso ha contribuido para que la empresa logre las metas en tiempo y forma, falta camino por recorrer en algunos aspectos, pero se está avanzando……

Para confirmar los resultados anteriores se aplicaron encuestas a los empleados de la constructora “B”. En este sentido, se utilizaron las siguientes afirmaciones del cuestionario:

- Nivel de efectividad en tareas de oficina
- Nivel de efectividad en el manejo de recursos financieros
- Nivel de efectividad en construcción (obras)

A continuación se presentan los resultados para cada una de las afirmaciones por medio de las figuras 35, 36 y 37.

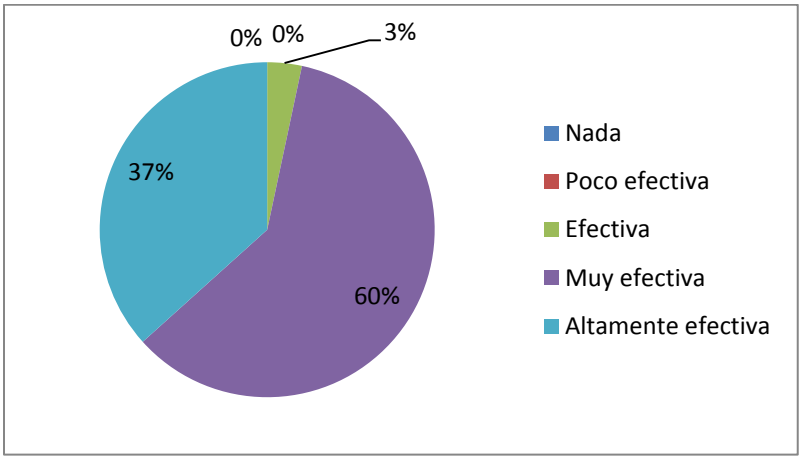
Figura 34. Nivel de efectividad en tareas de oficina según percepción de los empleados encuestados de la constructora “B”.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del cuestionario.

En la figura anterior se puede observar que poco más de la mitad (53%) de los encuestados considera que la empresa es “muy efectiva” en el logro de tareas de oficina, mientras que un 47% solo afirma que es “efectiva”.

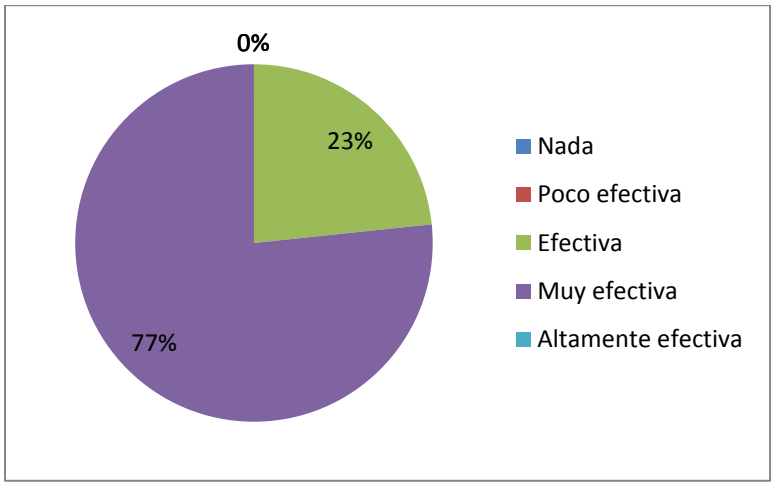
Figura 35. Nivel de efectividad en la aplicación de recursos financieros según percepción de los empleados encuestados de la constructora “B”.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del cuestionario.

En la figura anterior se puede apreciar que el 60% de los empleados encuestados considera que la empresa es “muy efectiva” en la aplicación de recursos financieros”, mientras que un 37% afirma que es “altamente efectiva”. Solo un 3% considera que es “efectiva”.

Figura 36. Nivel de efectividad en la construcción de obra (vivienda) según percepción de los empleados encuestados de la constructora “B”.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del cuestionario.

En la figura anterior se puede apreciar que un gran porcentaje (77%) de los empleados encuestados, afirma que la empresa es “muy efectiva” en la construcción de viviendas, mientras que el 23% considera que solo es “efectiva”.

A continuación, en la tabla 27 se muestra el nivel de satisfacción de empleados y clientes según entrevistados de nivel directivo y gerencial. Así mismo, se aprecia que los entrevistados afirman que los empleados se encuentran “muy satisfechos” laboralmente. En lo que respecta al indicador satisfacción de clientes, los entrevistados consideran que estos se encuentran “satisfechos”.

Tabla 27. Nivel de satisfacción de empleados y clientes según percepción del personal directivo y gerencial de la constructora “B”.

Indicador	Calificación									
Satisfacción	Directivo					Gerente				
	Nada 1	Poco satisfecho 2	Satisfecho 3	Muy satisfecho 4	Altamente satisfecho 5	Nada 1	Poco satisfecho 2	Satisfecho 3	Muy satisfecho 4	Altamente satisfecho 5
De empleados				X					X	
De clientes			X					X		

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la entrevista.

De acuerdo con los resultados de la tabla anterior el directivo entrevistado comenta:

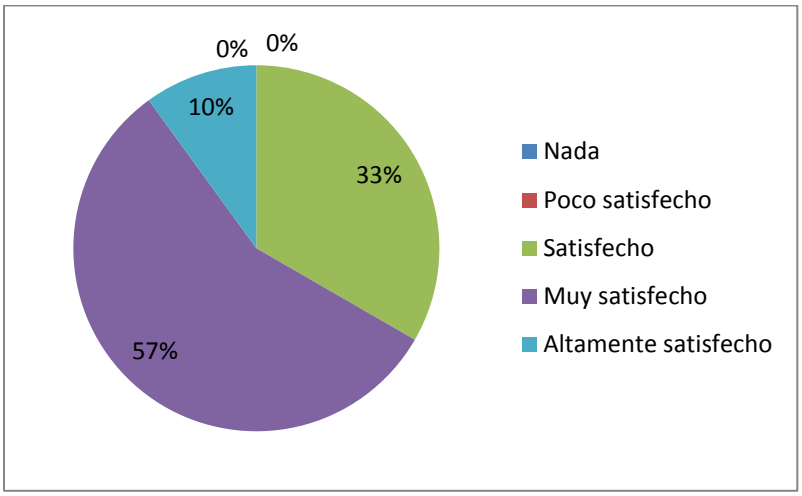
> …….Mira, nosotros aplicamos trimestralmente evaluaciones de satisfacción laboral, de hecho hemos tenido asesoría externa por medio del grupo de consultoría “infocus”, la verdad esto nos ha ayudado bastante en detectar necesidades y prevenir conflictos entre nuestro personal. No voy a decir que están en un paraíso, pero si considero que nuestra gente está muy satisfecha de trabajar en esta empresa, ya que uno normalmente lo percibe con las actitudes de ellos y además los reportes de la evaluación no mienten…….

Para corroborar los resultados anteriores se aplicaron encuestas a los empleados con la finalidad de conocer su nivel de satisfacción laboral. En el caso del indicador “satisfacción de clientes” se procedió a encuestar a clientes reales. Para esto se utilizaron las siguientes afirmaciones del cuestionario:

- Nivel de satisfacción de empleados
- Nivel de satisfacción de clientes

Nota: En lo que respecta a la afirmación “nivel de satisfacción de clientes” en el cuestionario se le específica al encuestado que la afirmación incluye (atención del servicio, tiempo de entrega de la vivienda, trámite de su crédito y acabados de la vivienda).

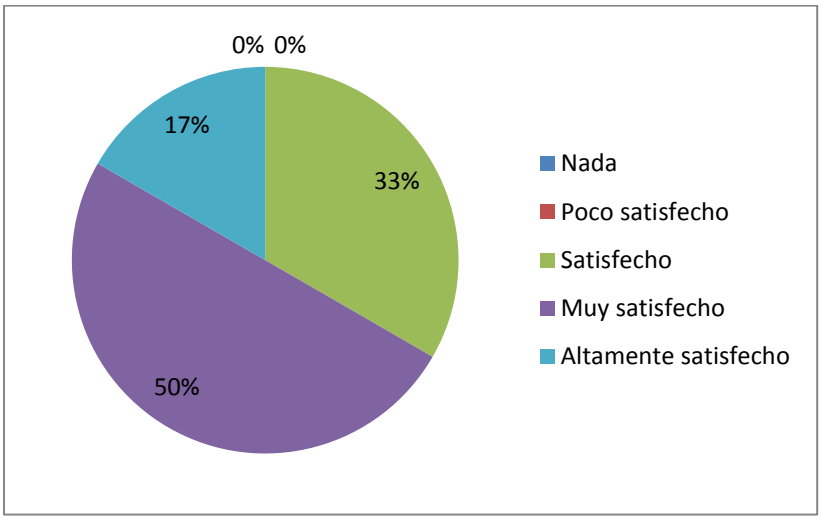
Figura 37. Nivel de satisfacción de empleados encuestados de la constructora “B”.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del cuestionario.

En la figura anterior se aprecia que un 57% de los empleados encuestados aseguran sentirse “muy satisfechos” laboralmente, mientras que un 33% se siente “satisfecho” y solo un 10% señaló sentirse “altamente satisfecho”.

Figura 38. Nivel de satisfacción de clientes encuestados de la constructora “B”



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del cuestionario.

En la figura anterior se aprecia que el 50% de los clientes se encuentran “muy satisfechos”, mientras que un 33% afirma sentirse “satisfecho” y solo un 17% señalo sentirse “altamente satisfechos”.

A continuación, la tabla 28 muestra un resumen del comportamiento de los indicadores de desempeño, con relación al estilo de liderazgo identificado en la constructora “B” de acuerdo con los resultados de la entrevista a personal directivo y gerencial. En este sentido se aprecia que el estilo de liderazgo transaccional ejerce presencia en el nivel 4 del indicador eficiencia, de la misma manera se relaciona también con el nivel 4 del indicador efectividad. En el indicador satisfacción de empleados el liderazgo impacta sobre el nivel 4 que se refiere a “muy satisfechos”. Por su parte el indicador satisfacción de clientes se vio afectado en el nivel 3 el cual señala que los clientes están “satisfechos”.

Tabla 28. Resumen del comportamiento de los indicadores de desempeño con relación al estilo de liderazgo identificado en la constructora “B”, según personal directivo y gerencial.

	INDICADORES DE DESEMPEÑO																			
	Nivel de Eficiencia					Nivel de Efectividad					Satisfacción de empleados					Satisfacción de clientes				
ESTILO DE LIDERAZGO	Nada (1)	PE(2)	E(3)	ME (4)	AE (5)	Nada (1)	PEF(2)	EF(3)	MEF (4)	AEF (5)	Nada (1)	PS(2)	SA(3)	MS (4)	AS (5)	Nada (1)	PS(2)	SA(3)	MS (4)	AS (5)
Mayormente transaccional	-	-	-	X	-	-	-	-	X	-	-	-	-	X	-	-	-	X	-	-

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la entrevista.

En seguida, en la tabla 29, se muestra un resumen del comportamiento de los indicadores de desempeño (eficiencia, efectividad y satisfacción de empleados) con relación al estilo de liderazgo identificado en la constructora “B”, esto de acuerdo con los resultados de las encuestas aplicadas a los empleados de dicha constructora. En el caso del indicador satisfacción de clientes los resultados se presentan con base en las encuestas aplicadas a clientes reales, es decir, clientes que adquirieron vivienda por medio de la empresa y para lo cual se les pidió que evaluaran (tiempo de entrega de la vivienda, trámite de su crédito y acabados de la casa). Así mismo, se puede apreciar en dicha tabla, que el liderazgo identificado de la empresa, el cual se muestra como transaccional tiene injerencia de manera significativa, principalmente en el nivel número 4 de cada uno de los indicadores.

Tabla 29. Resumen del comportamiento de los indicadores de desempeño con relación al estilo de liderazgo identificado en la constructora “B”, según empleados y clientes encuestados.

	INDICADORES DE DESEMPEÑO																			
	Nivel de Eficiencia					Nivel de Efectividad					Satisfacción de empleados					Satisfacción de clientes				
ESTILO DE LIDERAZGO	Nada (1)	PE(2)	E(3)	ME (4)	AE (5)	Nada (1)	PEF(2)	EF(3)	MEF (4)	AEF (5)	Nada (1)	PS(2)	SA(3)	MS (4)	AS (5)	Nada (1)	PS(2)	SA(3)	MS (4)	AS (5)
Mayormente transaccional	0%	0%	19 %	68 %	13 %	0%	0%	24 %	63 %	13 %	0%	0%	33 %	57 %	10 %	0%	0%	33 %	50 %	17 %

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

5.1.3 Principales problemas de la empresa constructora y estrategias que implementa el líder para solucionarlos.

5.1.3.1 Caso constructora “A”.

Durante la investigación de la unidad de análisis, fue posible identificar diversos problemas que obstaculizan el desempeño eficiente y eficaz de la organización. Algunos de estos problemas encontrados son relativos a la construcción y otros a la organización en sí. También fue posible conocer las acciones que implementa el líder de la empresa en la solución de estos problemas.

En este sentido, se pudo percibir por una parte, que uno de los principales problemas que afecta el desempeño de la empresa en la relación a la construcción de las obras, es la presencia de las condiciones del clima que surgen en ciertas épocas del año. Debido a esta situación, la empresa se ve en la necesidad de suspender los trabajos de construcción, a veces, hasta por un mes, lo que ocasiona un retraso considerable en la entrega de las viviendas y una insatisfacción por parte de los clientes. Ante esta situación, la principal estrategia que adopta la constructora, se distingue en que esta, trabaja apresuradamente redoblando esfuerzos para ganar tiempo ante la llegada del periodo de lluvias. También como parte de la estrategia, la empresa habla con los clientes con el fin de advertirles que durante la temporada de lluvias se limita la posibilidad de entregar viviendas. A esto, comenta directivo entrevistado:

…….si, es como te había dicho, básicamente el mal tiempo nos retrasa el trabajo varias semanas, mientras para otros sectores el tiempo de lluvias les favorece a nosotros no…. sin embargo desde hace un tiempo para acá hemos tratado de que esta situación no afecte tanto los retrasos de la obra y para esto intentamos avanzar rápidamente dejando listas las primeras etapas de la edificación de los proyectos… no podemos darnos el lujo de relajarnos porque el tiempo nos come, al menos en el lapso que empiezan las lluvias……

Así mismo, se identificó que otro de los factores que obstaculizan el desempeño de la construcción de la constructora "A", se relaciona con la falta de mano de obra calificada. En este sentido, se pudo distinguir que la contratación de personal obrero representa para la empresa un proceso de incertidumbre ya que en ocasiones no existe garantía de que el contratista cumpla con las exigencias de la empresa. Incluso así, otro problema relativo al personal obrero que experimenta la organización, es la escasez del mismo. Ante esta situación que se presenta, la empresa lleva a cabo la tarea de buscar las mejores referencias sobre aquellos contratistas que cumplan mínimamente con lo que la desarrolladora solicita. Así mismo, parte de su estrategia también, es retener a aquellos contratistas que han sido cumplidos y que trabajan con calidad, con la finalidad de contar con ellos cuando se presentan momentos de escasez de mano de obra calificada. Como comenta gerente entrevistado:

……. Si, la verdad es que algo que nos ha causado dolor de cabeza en ocasiones, contratar gente que no nos falle en la obra, que cumpla el horario, que trabaje con calidad, etc. son elementos que a veces no podemos controlar. Además hay épocas del año en las que es difícil encontrar personal obrero…. Sin embargo para aminorar estos problemas, por ejemplo, para conseguir contratistas con personal responsable, lo que hacemos es investigar con la competencia a quienes nos pueden recomendar o que les hayan trabajo a ellos…. la falta de personal obrero, pues no solo es un problema para nosotros, esto se da en todo el país y para conseguirlo pues como te comento aparte de buscar en la competencia de manera personal, también lo hacemos por otros medios como internet, por ejemplo hay sitios web y bases de datos de contratistas…….

También se pudo determinar que el incremento en el precio de los materiales de construcción ocasionados por el comportamiento de la economía en el mundo, es otro factor que en ocasiones obstaculiza el desempeño de la constructora. Para evitar lo anterior, la empresa destina buena parte de sus recursos financieros en la compra de material y lo aprovisiona, además de que estable negociaciones con sus proveedores. De esa manera se prepara ante la llegada de una crisis económica, además, se identificó que la empresa al momento de iniciar un proyecto, no elabora edificaciones por serie de gran número de viviendas, sino más bien, va construyendo con forme va asegurando los contratos con el cliente, esto según la empresa, representa una estrategia para no descapitalizarse y al mismo tiempo se protege de las contingencias económicas. Como comenta directivo entrevistado:

> ……. Mira, nuestro modelo de negocios que tenemos no es como el de las grandes constructoras que edifican en serie como Homex, urbi, hacen lotes de tantas viviendas, nosotros no construimos ninguna vivienda hasta que el cliente ya vino y realizó el contrato, a partir del contrato nosotros empezamos.. Ni siquiera del apartado porque todavía no es garantía de que vaya a querer la casa…, yo aparto la vivienda y tienes una semana para firmar el contrato y a raíz de que ya firmó el contrato empezamos a construir su casa y así con el siguiente cliente eso nos ha dado solidez de no gastar o de no invertir innecesariamente… “ha constrúyeme un lote de 20 viviendas,.. y si no las vendo……”

A esto agrega:

> Lo que si hacíamos de vez en cuando dependiendo de la solidez que exista es comprar material, nos hacemos de material por esos altibajos que existen el mercado de precios (la varilla, el acero, cemento) y de esa manera mantener el precio, tratar de no aumentarle tanto y ayuda a que no te descapitalizas al construir como te dije en serie o sea de construir 20 u 80 viviendas… no, nosotros vamos más tranquilos. Entonces… como te dije, llegan nuestros clientes y eso ha sido así desde hace 16 años cuando iniciamos……

Otro elemento que influye negativamente en el desempeño de la construcción de obra, es lo relativo al robo hormiga. Sin embargo se identificó que esta situación

ha mejorado en los últimos dos años debido al estricto inventario de materiales que se realiza en la obra de construcción, el cual, anteriormente no se llevaba a cabo con tanta rigidez.

En la investigación se encontró, que existen momento en los que la maquinaria utilizada para los proyectos, resulta insuficiente, es una situación que no es muy frecuente, pero cuando se presenta perturba el desempeño eficiente y eficaz de la obra. En este sentido, se distinguió que este factor no depende directamente de la empresa, ya que es subcontratada. Debido a esto, la constructora no tiene injerencia directa y los problemas de maquinaria insuficiente o dañada no dependen de la misma. En este caso una estrategia del líder es subcontratar más de una empresa de maquinaria.

Por otra parte, se identificaron obstáculos que afectan en general el desempeño de la organización en sí. Una de estas barreras se relaciona con el impedimento u otorgamiento de los permisos para construir por parte de las autoridades municipales, debido a la imposición de ciertas regulaciones medioambientales. Ante esta situación la empresa principalmente respeta y acata estas disposiciones regulatorias y trata de edificar en zonas donde no perturbe las condiciones del medio ambiente.

También se pudo evidenciar que la competencia, es un factor que la constructora no ignora, debido a que es consiente que el mercado de la construcción de la

vivienda está creciendo. En este sentido, la constructora “A” ante sus competidores, adopta una estrategia basada en desarrollar viviendas con diseños únicos tanto en la fachada como en la distribución de los espacios.

Otro de los factores que involucra a la administración de la empresa y que influye en el desempeño de la misma, es lo relativo a la gestión de los créditos para sus clientes ante las instituciones correspondientes. Se identificó que estos procesos en determinadas casos son demasiado burocráticos lo que ocasiona a veces que el cliente se retira debido al periodo tan extenso que tiene que esperar para la resolución de su crédito. En este sentido, la empresa con el fin de no perder clientes se está vinculando con diversas instituciones financieras, para ofrecer más alternativas de crédito a sus clientes.

A continuación, la tabla 30 muestra un resumen de los principales problemas antes mencionados que influyen en el desempeño de la constructora “A” relativos a la construcción y a la organización en sí. También se muestran las estrategias que implementa el líder para solucionar tales conflictos.

Tabla 30. Resumen de los principales problemas que afectan el desempeño de la constructora “A” y estrategias que implementa el líder para solucionarlos.

Tipo de problema	Descripción	Estrategia de solución
Relativos a la construcción	Retrasos en las obras debido a las condiciones climáticas.	• Avanzar en los trabajos lo más rápido posible para dejar listas las primeras etapas de edificación. • Comunicar a los clientes para enterarlos de un

		posible retraso debido al periodo de lluvias.
	Falta de mano de obra calificada.	• Buscar las mejores referencias sobre contratistas y personal obrero por medio de la competencia y sitios web.
	Fuerza laboral escaza	• Retención de personal obrero por medio de transacciones.
	Impacto de la economía en el incremento del precio de los materiales de construcción.	• Aprovisionamiento de materia prima y negociación con proveedores. • Inicio de la edificación de la vivienda por medio de contrato firmado.
	Robo hormiga	• Inventario de materiales diariamente.
	Maquinaria insuficiente	• Optan por Outsourcing.
Relativos a la organización	Regulaciones medioambientales	• Edificación en zonas donde no se perturbe las condiciones del medio ambiente.
	Impacto de la competencia	• Desarrollar viviendas con diseños únicos tanto en la fachada como en la distribución de los espacios.
	Gestión de créditos	• Vinculación con diversas instituciones financieras.

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la entrevista.

5.1.3.2 Caso constructora “B”

En lo que concierne a esta unidad de análisis, se pudo evidenciar que también uno de los principales problemas que frenan el desempeñó de la empresa específicamente vinculado a la construcción de la obra, es lo relativo a las

condiciones climáticas. En este sentido, la empresa elabora una diagnóstico que incluye capacidad de personal obrero, materiales, horas hombre y magnitud del proyecto habitacional. Lo anterior con el propósito de conocer su capacidad de desarrollo para las tareas de edificación y de esa manera pronosticar el avance de la obras ante la llegada de la época de lluvias. Habiendo conocido la empresa dicho pronóstico, establecerá con el cliente el nivel de compromiso para la entrega de la vivienda.

Otra situación que en ocasiones aqueja a la empresa, es lo relativo a la falta de mano de obra calificada. Se pudo indagar que en determinadas épocas del año la constructora se ve limitada en conseguir mano de obra calificada. Así mismo, se pudo evidenciar que no solo se presenta la dificultad de conseguir mano de obra calificada, sino que al mismo tiempo esta es escaza, sea o no calificada. Ante esto, la empresa se vale de diferentes medios para buscar personal, tales como directorios de contratistas por medio de las cámaras del sector Canadevi y CMIC, así como vía internet.

Por otra parte, se identificaron problemas que afectan el desempeño de la constructora “B”, relativos a la administración en sí. A esto, se pudo evidenciar que existe falta de coordinación entre la administración y la operatividad al momento de la ejecución de los proyectos habitacionales. Al mismo tiempo, se identificó que la situación anterior no se presenta a menudo, sin embargo se desperdician recursos de tipo financieros, técnicos, materiales y humanos. Con el propósito de

mejorar el escenario anterior, actualmente la empresa realiza juntas de manera frecuente con todos los departamentos, dado que se han percatado que uno de los factores que ocasiona la falta de coordinación entre la administración y la operatividad, ha sido la existencia de barreras en la comunicación. Como cometa directivo entrevistado:

> …...si, en veces batallamos para logar una coordinación con todos los equipos desde todo lo que conlleva planear la edificación y ahí entran varios departamentos, hasta la ejecución por parte del personal operativo, para evitar esto, estamos llevando a cabo de manera más frecuente reuniones para descubrir en que estamos fallando, sin embargo creo que la comunicación juega un papel muy importante y ahí es donde probablemente tenemos que mejorar……

También se pudo averiguar la presencia de otro elemento vinculado al desempeño de la empresa el cual se manifiesta de manera contingente, siendo este el impacto que tiene el comportamiento de la economía mundial en la organización, específicamente en la adquisición de capital financiero. Para evitar que la situación anterior afecte negativamente a la constructora, esta utiliza como estrategia los llamados “créditos puente” los cuales de acuerdo con la literatura, consisten en un financiamiento de mediano plazo dirigido a desarrolladores, promotores y constructores de vivienda, que tiene por objeto la construcción de uno o varios edificios multifamiliares, desarrollos y conjuntos habitacionales o fraccionamientos. De esta manera, la empresa afirma que no se descapitaliza. Como comenta directivo entrevistado:

> …….Para ese tipo de contingencias nosotros accedemos a créditos puente, eso nos ayuda a no descapitalizarnos abruptamente… además de que en la empresa somos conscientes de que no debemos incursionar en proyectos que demanden más capacidad de recursos con los que contamos, es decir la empresa no hace más de lo que no sabe y puede…….

Se identificó que otro de los retos que enfrenta la constructora es lo relacionado a la situación de la tramitología tardada de los créditos para la adquisición de vivienda de los clientes, ante las instituciones correspondientes. Para atender de manera efectiva la situación de financiamiento de sus clientes, la constructora "B" está vinculada con más de una institución crediticia, entre las que se encuentran: Banorte, Banamex, Santander, HSBC, Hipotecaria nacional, entre otras. Así mismo sus clientes también pueden ejercer su crédito Infonavit o Fovisste.

Continuando con la investigación, se encontró otro factor que representa también un desafío para la empresa el cual es atendido por su líder. Este elemento tiene que ver con los desacuerdos que surgen en ocasiones, entre contratista y la constructora, tales como métodos de trabajo, faltantes de material, sueldo y tiempos de cumplimiento en terminación de obras. En este sentido, la estrategia que implementa la organización para evitar malos entendidos entre las partes involucradas, elabora un contrato muy específico donde se expone de manera clara las funciones y obligaciones de ambas partes.

A continuación, la tabla 31 muestra un resumen de los principales problemas antes mencionados que influyen en el desempeño de la constructora "B" relativos a la construcción y a la organización en sí. También se muestran las estrategias que implementa el líder para solucionar tales conflictos.

Tabla 31. Resumen de los principales problemas que afectan el desempeño de la constructora “B” y estrategias que implementa el líder para solucionarlos.

Tipo de problema	Descripción	Estrategia de solución
Relativos a la construcción	Condiciones climáticas	• Diagnóstico para pronosticar capacidad de desarrollo de edificación. • Habiendo conocido la empresa dicho pronóstico, establecerá con el cliente el nivel de compromiso para la entrega de la vivienda.
	Escasez de mano de obra calificada	• Búsqueda de personal obrero y contratistas por medio de directorios de contratistas que integran las cámaras del sector como Canadevi y CMIC, así como vía internet.
Relativos a la organización	Falta de coordinación entre la administración y la operatividad	• Realizar juntas de manera frecuente con todos los departamentos para mejorar la comunicación y al mismo tiempo conseguir mejor coordinación entre los dos niveles.
	Impacto de la economía mundial, específicamente en la adquisición de capital financiero para la empresa	• Para no descapitalizarse ante una crisis económica, la constructora incurre a créditos puente.
	tramitología tardada de los créditos para la adquisición de vivienda de los clientes	• vinculada con más de una institución crediticia, entre las que se encuentran: Banorte, Banamex, Santander, HSBC, Hipotecaria nacional, entre otras.
	Desacuerdos entre contratista y la constructora	• Elaboración contrato muy específico donde se expone de manera clara las funciones y obligaciones de ambas partes.

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la entrevista.

Respecto a la percepción de los empleados, se identificaron en común los siguientes problemas: conflictos con contratistas, desperdicio de material y condiciones desfavorables del clima.

Por otra parte y, después de analizar los resultados obtenidos por medio de las entrevistas y encuestas realizadas, se está en condiciones de revisar la aceptación o rechazo de los supuestos planteados, se encontraron los siguientes hallazgos de acuerdo a sus enunciados:

- Supuesto 1. *Las empresas constructoras de Culiacán, utilizan los estilos de liderazgo transformacional y transaccional para mejorar su desempeño.* De acuerdo con los datos obtenidos de las entrevistas aplicadas a directivos y gerentes y la aplicación de encuestas a empleados de las constructoras del sector de la construcción de la ciudad Culiacán Sinaloa, se encontró que el personal de los distintos niveles reconoce que en la práctica diaria de la organización se utiliza un sistema de trabajo basado en la recompensa y premiación, así como la inspiración, estimulación mental y la visión compartida como factores motivacionales para lograr un buen desempeño de la organización, razón por la cual se acepta el supuesto 1.

- Supuesto 2. *El estilo de liderazgo transformacional se relaciona en mayor medida con los indicadores de desempeño: eficiencia, efectividad y*

satisfacción de empleados y clientes, sobre el estilo transaccional. En este caso se descubrió suficiente evidencia para rechazar esta hipótesis, debido a que los resultados que arrojaron las entrevistas (directivos) y encuestas (empleados) demuestran que la mayoría de los indicadores de desempeño organizacional (eficiencia, efectividad, satisfacción de empleados y clientes) se ven influenciados de manera más significativa (80%) por el estilo de liderazgo que corresponde al transaccional.

- Supuesto 3. *Los principales problemas que afectan el desempeño de la empresa constructora de vivienda son relativos a la de mano de obra, las condiciones climáticas y la economía global.* Después de analizar los datos de las tablas 30 y 31 del presente estudio, se observó que en las unidades de análisis, se presentan de forma común problemas que afectan el desempeño de estas empresas del sector de la construcción, distinguiéndose principalmente la escasez de mano de obra, las condiciones climáticas y la economía global por lo que la hipótesis planteada se considera aceptada y válida.

Conclusiones

Introducción

En este apartado se presentan las conclusiones de la investigación con base en el análisis de los resultados al estudiar las empresas constructoras objeto de estudio; esto por medio de conclusiones generales, teóricas, metodológicas, de campo e investigativas. Así mismo, estos hallazgos hacen posible conocer el contexto del sector de la construcción, de cómo se presenta el fenómeno de liderazgo y su influencia con los indicadores de desempeño organizacional.

Conclusiones

El sector de la construcción se ha caracterizado por presentar factores muy peculiares que la distinguen de otros sectores de la industria. La contratación de mano de obra calificada, las condiciones climáticas, los cambios tecnológicos y la economía global son algunos de los retos que enfrentan continuamente los líderes de esta industria. De ahí que el liderazgo juega un rol esencial en los dirigentes de este sector ya que puede ser una herramienta que permita adoptar de manera estratégica las mejores prácticas en respuesta a los posibles problemas que afectan el desempeño de la industria de la construcción.

El campo de las investigaciones sobre liderazgo en el sector de la construcción es reducido. Según la literatura esto se debe principalmente a que muchos investigadores desconocen este sector de la industria. Con base en lo anterior surgió el deseo de realizar la presente investigación. Así mismo, el objetivo general de este estudio fue Identificar los estilos de liderazgo que se utilizan en las empresas constructoras de vivienda de la ciudad de Culiacán, Sinaloa y explicar la influencia que estos estilos ejercen en los indicadores de desempeño eficiencia, efectividad y satisfacción de empleados y clientes.

Si bien es cierto no se ha diseñado en México un modelo de liderazgo para el sector empresarial como comenta (Baztar, 2006), al menos se puede afirmar que los estudios empíricos sobre liderazgo en la industria de la construcción en el mundo se manifiesta la presencia de los estilos de liderazgo transaccional y transformacional destacando principalmente este último.

En el caso particular del presente estudio y en función del primer objetivo de esta investigación, se concluye que los estilos de liderazgo que prevalecen en los directivos y gerentes de las unidades de análisis pertenecientes al sector de la construcción de la ciudad de Culiacán Sinaloa, presentan por una parte características que apuntan al establecimiento de un sistema de trabajo basado predominantemente en la recompensa y premiación de sus colaboradores, lo que confirma en definitiva la participación de un liderazgo transaccional. Sin embargo también se puede afirmar que se manifiestan características en menor medida del

liderazgo transformacional, debido a que se hacen presentes aspectos motivacionales como la inspiración, estimulación mental y la visión compartida hacia los seguidores. De acuerdo con la teoría del liderazgo de Burns (1978) este distingue dos tipos de liderazgo opuestos en los directivos, para Bass (1985) estos estilos de liderazgo son complementarios, los cuales denominaron: transaccional y transformacional. El primer tipo de liderazgo lo definen como una relación entre el líder y sus seguidores que se fundamenta en el intercambio de recompensas asociadas a unas acciones, mientras que el transformacional lo perciben como el tipo de liderazgo ostentado por aquellos individuos con una fuerte visión, carisma y personalidad, gracias a la cual son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones de sus colaboradores, así como liderar el cambio dentro de una organización.

Con respecto a la relación entre la variable dependiente e independiente de esta investigación, se puede asentar que los estilos de liderazgo evidenciados (transaccional y transformacional) en las unidades de análisis juegan un papel clave, ya que influyen de manera directa y significativa sobre el comportamiento de los indicadores de desempeño organizacional (eficiencia, efectividad y satisfacción de empleados y clientes). Es preciso señalar que ocurre un fenómeno muy particular en la forma como se manifiestan los estilos de liderazgo tanto para la constructora “A” como en la constructora “B” debido a que la presencia de ellos se ejerce de manera diferente en cada uno de los niveles de la organización de las unidades de análisis. Sin embargo también cabe destacar que el estilo de

liderazgo predominante con mayor influencia positiva sobre los indicadores de desempeño, obedece al “transaccional”, lo que no ocurre en el ámbito mundial. En este sentido se concluye que los estilos de liderazgo adoptados en ambas unidades de análisis han resultado hasta el momento adecuados para el desempeño organizacional. De acuerdo con Bass y Avolio (1985), los líderes pueden presentar patrones de conducta que combinan elementos de diversos estilos de liderazgo, en este sentido, proponen el modelo de rango completo el cual incluye los componentes del liderazgo transformacional y del transaccional para conformar un todo que brinde resultados positivos en el desempeño de sus seguidores y demás componentes de la organización.

En esta investigación, se tuvo la oportunidad de constatar por medio de la observación directa, que el personal de las unidades de análisis manifiestan una satisfacción laboral muy buena. A esto, se distingue que son muy notables las actitudes que ejercen, así como la forma de conducirse entre ellos, además se pudo presenciar el festejo de uno de los colaboradores de la empresa. Lo que confirma que el liderazgo adoptado en ambas unidades de análisis es pertinente para lograr la satisfacción laboral de los miembros y el desempeño de la organización. Esto también se confirmó con las entrevistas de los directivos y gerentes, así como las encuestas aplicadas a los mismos empleados.

Se puede afirmar, que en lo que respecta al indicador satisfacción de los clientes, este representa para ambas unidades de análisis un elemento relevante. Tienen muy claro que lograr la satisfacción de sus clientes es el resultado del esfuerzo

diario de todo el equipo que labora, desde la parte administrativa hasta la operativa.

Con base en el objetivo tres de esta investigación el cual pretendía evidenciar los principales problemas que afectan el desempeño de la empresa constructora de vivienda y que estrategias implementa el líder para solucionarlos, se concluye que el liderazgo adoptado por parte de los dirigentes de ambas unidades de análisis, ha posibilitado la implementación de estrategias encaminadas a la solución de problemas que afectan a este sector y que surgen tanto del entorno como al interior de las unidades de análisis. Así mismo, se puede asentar que los problemas que afectan a las unidades de análisis estudiadas, pueden ser clasificados en dos tipos: ´relativos a la administración´ y ´relativos a la construcción´. Coincidentemente se evidenciaron tres problemas que se manifiestan de manera común para ambas unidades de análisis, destacando principalmente la escasez de mano de obra calificada, condiciones climáticas e impacto de la economía global. Toor y Ofori (2008), Harvey y Ashworth (1993) y Sepúlveda (2011) sostienen que la industria de la construcción presenta características que son ajenas a otros sectores de la industria tales como: factores ambientales (económicos, sociales, condiciones climáticas), escasez de mano de obra calificada, ciclo de vida de los proyectos entre otros lo cual representa para los líderes del sector desafíos que se presentan continuamente.

En lo que respecta al desarrollo de este estudio, la selección de la teoría fue un elemento clave, lo cual hizo posible tener un acercamiento con lo que se pretendía encontrar en la investigación y en las unidades de análisis. Se hizo una revisión de las teorías organizacionales, los enfoques liderazgo desde los clásicos hasta los más actuales, así como los enfoques de desempeño organizacional. De igual manera, para este estudio se adoptó la teoría del liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio (1985), por ser un enfoque que complementa las prácticas del liderazgo y que de acuerdo con la literatura es adaptable en cualquier tipo de organización.

En el caso de la variable desempeño organizacional, se revisaron los enfoques que propone Lusthaus y Adrien (2002) por ser un modelo que permite identificar de manera integral los indicadores de desempeño organizacional. También se adoptó el estudio de Elshakour, Sulaihi y Gahtani (2013) debido a que identifican de manera particular los indicadores de desempeño utilizados en la industria de la construcción.

La metodología considerada para la realización de este estudio fue provechosa, ya que hizo posible acercarse al conocimiento del fenómeno del liderazgo y su relación con los indicadores de desempeño organizacional, Así mismo, guio el desarrollo de este proyecto y se logró obtener información para cumplir con el alcance de la investigación de manera apropiada y conocer la dinámica que sigue la unidad de análisis y entender lo que ocurre en su interior. En este sentido se

logro obtener suficiente evidencia para dar respuesta a la interrogante central de la presente investigación la cual proponía ¿Qué estilos de liderazgo se utilizan en las empresas constructoras de vivienda de la ciudad de Culiacán, Sinaloa y de qué manera influyen estos estilos en los indicadores de desempeño eficiencia, efectividad y satisfacción de empleados y clientes?, en este sentido se evidenciaron dos estilos de liderazgo, el transaccional y transformacional teniendo mayor prepoderancia el primero. Así mismo se determino que la influencia de los estilos de liderazgo encontrados influyen positivamente en el comportamiento de los indicadores de desempeño: eficiencia, efectividad y satisfacción de empleados y clientes.

Es necesario señalar que se presentaron básicamente dos limitantes en la realización de esta investigación. En primer término, no fue posible tener acceso a documentos del personal relativos a la evaluación del desempeño y satisfacción laboral, asi como evidencia financiera. En segundo, debido a la agenda laboral de los directivos y gerentes de las unidades de análsis, fue posible solo entrevistar a un directivo y a un gerente de cada unidad.

Los directivos y gerentes de las dos empresas constructoras, externaron sus opiniones dentro de un ambiente libre y de confianza, manifestando plenamente su percepción y apreciaciones en relación al objeto investigado.

La información obtenida mediante los instrumentos utilizados posibilita afirmar que existe una correlación entre las variables dependiente e independiente (estilos de liderazgo y desempeño organizacional) ya que, tanto en las encuestas, como en las entrevistas se refleja la influencia que ejerece el lider sobre los indicadores de desempeño de las empresas analizadas.

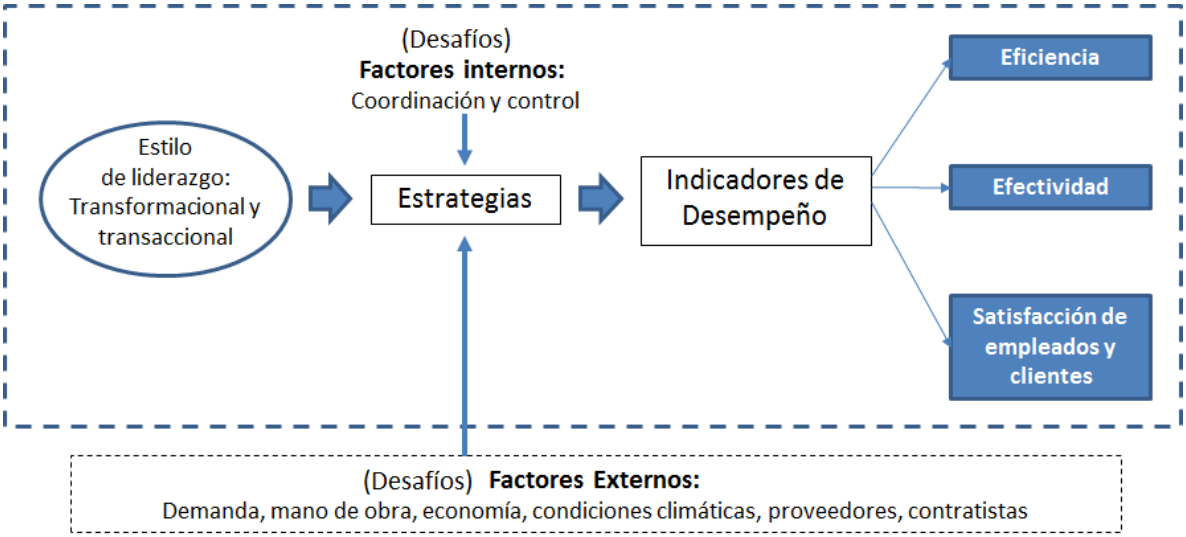
En relación a los supuestos del estudio, es preciso señalar que dos de ellos se aceptan ya que por medio de la investigación se evidenció que los estilos de liderazgo utilizados por los líderes de la empresas constructoras analizadas corresponden con la afirmación del primer supuesto. En lo que respecta al tercer supuesto, se identificó que los principales problemas que presentan las unidades de analisis así como las estrategias de solución, corresponden con lo planteado en dicho supuesto.

Por otro lado, se encontró que el segundo supuesto del estudio se rechaza ya que se planteó que el estilo de liderazgo que influye con mayor preponderancia en el comportamiento de los indicadores de desempeño de las empresas constructoras de vivienda de la ciudad de Culiacán sinaloa es el estilo transformacional; mientras que los resultados demostraron que el estilo de liderazgo predominante que influye en el desempeño organizacional corresponde al transaccional.

Esta investigación es pertinente ya que intenta llenar un vacío en el campo del liderazgo y el sector de la construcción debido a que los modelos de liderazgo

existentes han sido hasta el momento limitadamente contrastados sobre todo en el contexto mexicano. En este sentido como aportación de esta tesis a las ciencias adminitrativas, se considera que los resultados del estudio han brindado sufiecientes datos para construir un modelo teórico que de cuenta de los estilos de liderazgo mas significativos y la manera de como estos influyen en los indicadores de desempeño organizacional de las empresas constructoras de vivienda de la localidad. (Véase figura:39).

Figura 39. Modelo: liderazgo para el desempeño organizacional de la empresa constructora de vivienda.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del presente estudio.

De esta tesis se deriva que surgen trabajos futuros de investigación, por ejemplo, en los rubros de competitividad, de tal manera que permita medir a la empresa constructora su nivel de posicionamiento en el mercado del sector, en función del estilo de liderazgo adoptado. También quedan pendientes aspectos relacionados

con la innovación; por ejemplo, medir el comportamiento de esta variable en relación con el tipo de liderazgo que implementa la organización.

Como conclusión final, se puede asentar que se cumplió el objetivo general planteado, ya que se logró identificar los estilos de liderazgo y la manera en que estos influyen en los indicadores de desempeño de la empresa constructora de vivienda de la ciudad de Culiacán, Sinaloa.

Referencias

Alfaro Cadena, Héctor. “EVOLUCIÓN DEL MERCADO HABITACIONAL”. Provivienda. Diciembre 2001.

Anastas (2005). Observation. En R.M. Grinnell y Y.A. Unrau /Eds). Social work: Research and evaluation. Quantitative and qualitative approaches.7ma Edition. New York. Oxford University Press.

Andrade, Edith (03 de octubre de 2016). Precios podrían aumentar el cierre de este año. “El Debate” Culiacán, Sinaloa.

Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. y Weber, T.J. (2009). Leadership: current theories, research and future directions. Annual Review of Psychology, 60, 421-449.

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectation. New York: Free Press.

Bass & Stogdill (1990). Handbook of Leadership (3th ed.). Nueva York: The Free Press.

Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1989). Manual for the multifactor leadership questionnaire. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Bassioni, H.A., Price, A.D.F., Hassan, T.M., (2004). Performance measurement in construction. J. Manage. Eng. 20 (2), 42–50.

Benítez S, J. L. (2014). “Procesos básicos de calidad y el impacto psico-funcional en el trabajador del ramo automotriz en sinaloa”. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Sinaloa.

Bresnen M, Bryman A, Beardsworth A, Ford J, Keil E. (1996). Leader orientation of construction site managers. J Const Eng Manage, ASCE;112(3):370–86.

Brito, Julio A, y Hoyos, Francisco. “LABORA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN AL 59.3% DE SU CAPACIDAD INSTALADA. Reajustan crecimiento para el 98. CMIC”. Periódico Excélsior. Sección Financiera. México 27 mayo 1998.

Blake, R. R., & J. S. Mouton. (1964). The managerial grid. Houston: Gulf.

Blanchard, K. H. & O´Connor, M. (1997). Managing by Values. San Francisco: Berrett-Koehler.

Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.

Cartwright D and Zander A (1960). Group Dynamics Research and Theory. Evanston Ill: Row Peterson and Co.

Cartwright D and Zander A (1960). Group Dynamics Research and Theory. Evanston Ill: Row Peterson and Co.

Castillo M, J. (2004) Restructuración de la Industria Automotriz en México y las relaciones Laborales, 1980-2000. Universidad Veracruzana. Monografía de licenciatura en Economía. Pp. 45- 69

Contreras Soto, R.: (2007) *Una aproximación a los problemas de las microempresas en México. De acuerdo a los resultados INEGI (2006)*, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007c/338/

Chan, A., & Chan, E. (2005). Impact of Perceived Leadership Styles on Work Outcomes: Case of Building Professionals. Journal of Construction Engineering & Management., 131(4), 413422.

CMIC (2016).

Cruz Serrano, Noé. (21 de noviembre de 2013). Cambio de gobierno daño al sector: asegura la CMIC. *El Universal*. Recuperado de: http://archivo.eluniversal.com.mx/finanzas-cartera/2013/impreso/perdera-construccion-150-mil-empleos -106423.html

De la Rosa, Tomás. (2001) “Vivienda será el motor de crecimiento en México”. Periódico El Economista. Industria y Comercio. Pp. 50. México, 26 noviembre 2001.

Denzin, N.K. (1994). Evaluating qualitative research in the poststructural moment: the lessons James Joyce teaches us. Qualitative Studies in Education, 7(4), 295-308.

Dulaimi M, Langford DA. (1999). Job behavior of construction project managers: determinants and assessment. J Const Eng Manage 1999;125(4):256–64.

ElKhouly, S., Ossman, M., y Zelim, M. (2014). Impact of E-leadership on leadership styles within the egyptian goverment sector. Competition Forum 12(1), 131-140.

Elshakour, Sulaihi y Gahtani (2013). Indicators for measuring performance of building construction companies in Kingdom of Saudi Arabia. Journal of King Saud University – Engineering Sciences (2013) 25, 125–134

Fellows R, Liu A, Fong CM. (2003). Leadership style and power relations in quantity surveying in Hong Kong. Const Manage Econ;21:809–18.

Fernández O. J.A. (2009). Pensar la ingeniería: antología de textos. Editorial: canales y puertos colegio de ingenieros de caminos. España.

Fiedler, F.E. (1967). A theory of leadership effectiveness, NY: McGraw-Hill.

García, G.H. y López R.J.E. (2014). Perspectivas de la industria de la construcción en México. Página de internet: http://www.ccpm.org.mx/avisos/46-48%20CIC%20266%20 BAJA.pdf [consultado: el 12 de enero de 2017.]

García, S. & Dolan, S. (1997). La dirección por Valores. Madrid: McGraw-Hill.

Gavrea C. (2011). Determinants of Organizational Performance: the case of Romania Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society (2011) Vol. 6, No. 2, pp. 285-300

Georgopoulos, B., Tannenbaum, A. (1957), "A Study of Organizational Effectiveness", American Sociological Review 22, pp. 534-40

González J.D. (2010). Economía Y Globalización. Recuperado de: [http://economia8.blogspot.mx/2010/11/la-construccion-actividad-clave-para-el.html]

Gil, Alcover, Rico y Sánchez (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo, 2011. Vol. 32(1), pp. 38-47*

Giritli H.&. Oraz G. T. (2004) Leadership styles: some evidence from the Turkish construction industry, Construction Management and Economics, 22:3, 253-262,

Goleman, D.; Boyatzis, R. y McKee, A. (2002). El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional. Barcelona: Plaza & Janes.

Gopalakrishnan, S. (2000), "Unravelling the links between dimensions of innovation and organizational performance". En: The Journal of High Technology Management Research, 11 (1): 137-53.

Grinnell, R. M. y Unrau, Y. A. (2007). Social Work Research and evolution: Foundations of evidence-based practice. 8a. Ed. New York, NY, EE. UU: Oxford University Press.

Grinnell, R. M. (1997). Social Work Research and evaluation: Quantitative and qualitative approaches (5a. Ed.) Itaca; E.E. Peocock Publisher.

Graen, G.B., Hui, C., (1999). Transcultural global leadership in the 21st century. En W. H. Mobley, V. Arnold, & J. Gessner (Eds.), Advances in global leadership. Vol. 1, 9-26. Stamford, CT: JAI Press.

Guba, E. G. y Lincoln, Y. S. (1989). Fourth generation evaluation. Newbury Park: SAGE Publications.

Hampden-Turner, C & Trompenaars, F (1993) The Seven Cultures of Capitalism. London: Piatkus.

Hambley, L. A., O´Neill, T. A., y Kline, T. J. B. (2005). Virtual team leadership: The effects of leadership style and communcation medium on team interaction styles and outcomes. Organizational Behavior and Human Decision Process 103, 1-20.

Hernández R, Fernández C, y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. 5ª. Ed. México: Mc Graw Hill.

Hidelvys C, Leyva C. y Zaldivar S. (2010). "Apuntes acerca el Desempeño Empresarial". en Observatorio de la Economía Latinoamericana, Nº 141. Texto completo en http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2010

Hill C. W. y Jones C. G, (2011), “Administracion Estrategica: Un Enfoque Integrado”. México. Cengage Learning Editores.

Hitt M, A., Ireland R. D, Hoskisson R. E. (2015). “Administración Estratégica Competitividad y globalización: conceptos y casos. (11ª. Ed.), México. Cengage Leraning Editores.

Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1969). Life cycle theory of leadership: Is there a best style of leadership? Training and Development Journal, 33 (6): 26-34.

House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. Administrative Science Quarterly, 16, 321-339.

House, R. et al. (2004). Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies. Thousand Oaks: Sage.

INEGI (2016).

Kerfoot, K. M. (2010). Listening to see: The key to virtual leadership. Nursing Economics, 28(2), 114-115.

Kernis MH, Goldman BM. (2005). Authenticity, social motivation, and wellbeing. In: Forgas JP, Williams KD, Laham SM, editors. Social motivation: conscious and unconscious processes. Cambridge (MA): Cambridge University Press;. p. 210–27.

Koo, C., et ál. (2004), “An examination of Porter’s competitive strategies in electronic virtual markets: a comparison of two on-line business models”. En: International Journal of Electronic Commerce, 9 (1): 163-80.

Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2003). The Leadership Practices Inventory (LPI): Leadership Development Planner (3rd edition). Pfeiffer.

Langerak, F., et ál. (2004), “The impact of market orientation, product advantage, and launch proficiency on new product performance and organizational performance”. En: Journal of Product Innovation Management, 21 (2): 79-94.

Langford DA, Fellows R, Hancock M, Gale A. (1995). Human resource management in construction. London: Longman; 1995.

Lee, J., y Miller, D. (1996), “Strategy, environment and performance in two technological contexts: contingency theory in Korea”. En: Organization Studies, 17 (5): 729-50.

Lebans, M., Euske, K. (2006), “A conceptual and operational delineation of performance”, Business Performance Measurement, Cambridge University Press

Liphadzi, Aigbavboa y Thwala (2015). Relationship between leadership styles and project success in the South Africa construction industry. Procedia Engineering 123 284 – 290

Likert, R. (1961). New patterns of management, NY: McGraw-Hill.

Lowney, C. (2004). El liderazgo al estilo de los Jesuitas. Bogotá: Norma

Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2005). Liderazgo, Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades. México: Thomson.

Lusthaus, C., Adrien, M.-H. (1998), “Organizational assessment: A review of experience”, Universalia, 31

Lusthaus, C., Adrien, M.-H. (2002). Evaluación organizaciona:. Marco para mejorar el desempeño. Banco ntereamericano de desrrollo. Canada.

Luthans, F. (1976). Introduction to management. A contingency approach. NY: McGraw-Hill.

Martínez T. (2010). Economía Y Globalización. Recuperado de: [http://economia8.blogspot.mx/2010/11/importancia-de-la-construccion-en-el.html]

Maier, N.R.F. (1963). Problem-solving discussions and conferences: Leadership methods and skills. New York: McGraw-Hill.

Mendoza I, Marín P, Hernández N. (2015). Estudio del liderazgo transformacional desde las percepciones de jefes y seguidores de una empresa de consultoría en México. Consultsdo en línea: http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xx/docs/3.08.pdf

Mesa, E. (2007). "La evaluación del desempeño: herramienta vital en la dirección organizacional." en Observatorio de la Economía Latinoamericana Nº 73.

McCall, M.W. Jr. and Lombardo, M.M. (1983). Off the track: Why and how successful executives get derailed. Greenboro, NC: Centre for Creative Leadership.

Morales, Roberto (2011). “Desencanto, en el sexenio de la infraestructura”. En línea:[http://www.obrasweb.mx/construccion/2011/08/31/desencanto-en-el-sexenio-de-la-infraestructura]

Murdik R. G. (2010). “Sistemas de Información Administrativa”. (2ª. Ed), México. Prentice Hall.

Novela R.(2014). Importancia del Liderazgo: El mundo requiere de líderes. Texto completo en: http://selvv.com/importancia-del-liderazgo/

Odusami KT, Iyagba RRO, Omirin MM. (2003). The relationship between project leadership, team composition and construction project performance in Nigeria. Int J Project Manage 2003;21:519–27.

Ogunlana SO, Siddiqui Z, Yisa S, Olomolaiye. (2002). P. Factors and procedures used in matching project managers to construction projects in Bangkok. Int J Project Manage;20:385–400.

Ojokuku R. M1, Odetayo T. A2* and Sajuyigbe A. S3. (2012).Impact of Leadership Style on Organizational Performance: A Case Study of Nigerian Banks. American Journal of Business and Management Vol. 1, No. 4, 202-207

Özer F, Cihan T. (2014). “Effect of Strategic Leadership Styles on Firm Performance: A study in a Turkish SME”. Procedia - Social and Behavioral Sciences 150. 778 – 784 ELSEVIER.

Pariente F. J. L. (2012). Algunas reflexiones en torno al concepto de liderazgo. En Observatorio de la Economía Latinoamericana, Nº 122. Texto completo en [http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012].

Pérez S, G. (1998). Investigación cualitativa. Retos e interrogantes. 2ª. Edición. Madrid: La Muralla.

Poo, R. A. (2003). El sector de la construcción en México. En Anuario 2003.

RAE (2013). Real Academia de la Lengua Española.
“RENOVACIÓN HABITACIONAL. Testimonio”. Sociedad de Arquitectos Mexicanos. Colegio de Arquitectos de México. Instituto de Arquitectura y Urbanismo. México. 1987.

Randeree K. y Ghaffar A. C. (2012),"Leadership – style, satisfaction and commitment", Engineering, Construction and Architectural Management, Vol. 19 Iss 1 pp. 61 – 85

Rialp I. Criado J. (2003). Escalas de Medición y Temas relacionados, Departamento de Economía de la Empresa, Facultad de Económicas, Universidad Autónoma de Barcelona.

Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional (10ª ed.). México: Pearson Educación.

Rodríguez, N.; Latorre, V. (2011). Cultura y liderazgo en la industria de la construcción chilena Revista de la Construcción, vol. 10, núm. pp. 64-74 Pontificia Universidad Católica de Chile Santiago, Chile

Russell JS, Stouffer B. (2002). Leadership: Is it time for an educational change? Editor’s letter. Leadership Manage Eng 2003;2–3.

Stogdill, R.M. (1974). Handbook of leadership: A survey of the literature, New York: Free Press.

Sepúlveda Gutiérrez L. L. (2011).Estilo de liderazgo en las grandes empresas constructoras de vivienda del Área Metropolitana de Monterrey Por Arq.

Serpell A. (2016) La industria de la construcción en el mundo. Consultado en: [https://es.wikipedia.org/wiki/Construcci%C3%B3n_civil)

Sofoles y sus similares internacionales". Página de Internet de la Asociación Mexicana de Sofoles, amsofol.com.mx. México, diciembre 2001

Stoner, J., Freeman, E. y Gilber, D. (1996). Administración. (6ta. ed.) México D.F., México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Shein E. H. (1992). La cultura Organizacional y el liderazgo. (2a. ed.) Jossey-Bass Editorial.

Suárez, R. (2015). Liderazgo transformacional Vs. liderazgo transaccional en las organizaciones. Consultado en línea: [https://www.academia.edu/14802145/liderazgo_ransaccional_y_transformacional]

Tannenbaum, A.S. and Schmitt, W.H. (1958). How to choose a leadership pattern. Harvard Business Review, 36, March-April, 95-101.

Toor SR, Ofori G. (2007)[(a)]Leadership research in the construction industry: a review of empirical work and future research directions. In: Proceedings of the const manage econ 25th anniversary conference, July 15–18, Reading, UK; 2007.

Toor S. H; y Ofori G. (2008)[(b)]. Leadership for future construction industry: Agenda for authentic leadership. International Journal of Project Management 26 (2008) 620–630

Tsai, W. (2001), "Knowledge transfer in intraorganizacional networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance". En: Academy of Management Journal, 44 (5): 996-04.

Urbano, Horacio. "PREOCUPA EL DESEMPLEO". Periódico El Economista. Construcción. México, 5 septiembre 2001.

Vieyra, J. A. El sector Automotriz en el proceso de industrializacion en México: aspectos histórico-económicos de su conformación territorial. México: UNAM.

Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). The new leadership: Managing participation in organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). Leadership and decision making. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Weiner, N., Mahoney, T. (1981), “A model of corporate performance as a function of environmental, organizational, and leadership influences”, Academy of Management Journal, 24, pp. 453-470

Weber M. (1964). Economía y sociedad. Fondo de la cultura económica. España.

White, R. & Lippit, R. (1960). Autocracy and democracy. New York: Harper & Row.

Yamakawa, P., Ostos J. (2011). Relationship between innovation and organizational performance. Revista: Universidad & Empresa, núm. 21, pp. 93-115

Yıldız, S, Faruk B, İlknur T. (2014). “The Effect of Leadership and Innovativeness on Business Performance”. Procedia - Social and Behavioral Sciences 150. 785 – 793. ELSEVIER.

Yin, R.K. (1993). Applications of Case Study Research, Applied Social Research Methods Series (Vol. 34), Newbury Park, CA, Sage

Yuchtman, E. & Seashore, S. (1967), “Factorial Analysis of Organizational Performance”, Administrative Science Quarterly 12(3), pp. 377-95

Yukl, G. A. (2006). Leadership in Organizations (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Zehir C , Öznur G. E , Zehir, B , (2011). “The Effects of Leadership Styles and Organizational Culture over Firm Performance: Multi-National Companies in stanbul”. Procedia Social and Behavioral Sciences 24. 1460–1474 ELSEVIER.

Zehir C, Sehitoglu Y, Erdogan E. (2012). The Effect of Leadership and Supervisory Commitment to Organizational Performance”. Procedia - Social and Behavioral Sciences 58. 207 – 216

Anexos

Anexo 1. Guía de entrevista dirigida a personal directivo y gerencial

Universidad de Occidente
Doctorado en Ciencias Administrativas

Nombre:_____ Fecha: ____

Puesto del entrevistado: _____

El objetivo de esta entrevista es recabar información fidedigna para el trabajo de tesis a realizar como estudiante del doctorado en referencia.

PARTE 1: Identificación del estilo de liderazgo. (Objetivo 1 de investigación).

1. ¿Cómo hace para mostrar con su conducta lo que expresa en palabras?
2. ¿Le interesa saber qué necesidades tiene el grupo de trabajo, en qué medida?
3. ¿Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados?
4. ¿Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses?
5. ¿Habla en forma optimista acerca del futuro?
6. ¿Enfatiza la importancia de tener una misión compartida?
7. ¿Tiende a hablar con entusiasmo sobre lo que se necesita lograr?
8. ¿Cuándo resuelve problemas tiende a buscar diferentes perspectivas?
9. ¿Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo?
10. ¿De qué manera logra que su gente alcance las metas de la organización?
11. ¿Tiende a fijar su atención sobre irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares requeridos?
12. ¿Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para empezar a actuar?
13. ¿Tiende a evitar involucrarse cuando surge alguna situación relevante?
14. ¿Considera más relevante fijar su atención en alcanzar las metas o en los medios para lograrlas?
15. ¿Qué tan relevante es para usted sugerir ideas de los subordinados para tomar decisiones en consenso?

PARTE 2: Indicadores de desempeño (eficiencia, efectividad, satisfacción de empleados y clientes). (Objetivo 2 de investigación).

16. ¿Me puede explicar con cuánta eficiencia está utilizando la organización sus recursos humanos y financieros?
17. ¿Existen sistemas administrativos de calidad para apoyar la eficiencia (recursos financieros, recursos humanos, programas, estrategia, etc.)?

18. ¿Realiza la organización comparaciones de referencia sobre la base del desempeño de programas similares, o sobre la base del desempeño del programa mismo en el tiempo, o sobre alguna meta predeterminada al comienzo de un proyecto de la construcción?
19. ¿Se utilizan en forma óptima los insumos y equipos tecnológicos para los proyectos de construcción (material de construcción: cal, cemento, varilla, etc; maquinaria, equipos, herramientas)?

Indicador	Calificación									
Efectividad	Directivo					Gerente				
	Nada 1	Poco efectiva 2	Efectiva 3	Muy efectiva 4	Altamente efectiva 5	Nada 1	Poco efectiva 2	Efectiva 3	Muy efectiva 4	Altamente efectiva 5
En tareas de oficina										
En aspectos financieros										
En construcción (obras)										

20. ¿De qué manera se retroalimenta la organización para mejorarse a sí misma?
21. ¿Existe un sistema para evaluar la efectividad, es decir, el grado de cumplimiento de las obras de construcción?
22. ¿Qué tan efectiva es su constructora en el finiquito de las obras?

Indicador	Calificación									
Efectividad	Directivo					Gerente				
	Nada 1	Poco efectiva 2	Efectiva 3	Muy efectiva 4	Altamente efectiva 5	Nada 1	Poco efectiva 2	Efectiva 3	Muy efectiva 4	Altamente efectiva 5
En tareas de oficina										
En aspectos financieros										
En construcción (obras)										

23. ¿Se realizan encuestas o sondeos adecuados de los clientes para obtener sus percepciones?
24. Que denota su personal para que usted se percate si existe una satisfacción o en su defecto insatisfacción laboral?
25. ¿Qué tan satisfecho considera que está su personal en términos laborales?

Indicador	Calificación				
Satisfacción	Nada 1	Poco Satisfecho 2	Satisfecho 3	Muy satisfecho 4	Altamente satisfecho 5

De empleados					
De clientes					

PARTE 3: Acciones que implementa el líder para enfrentar positivamente las contingencias del entorno que afectan a la industria de la construcción. (Objetivo 3 de investigación).

26. ¿Me puede explicar qué acciones implementa la constructora para para enfrentar positivamente las contingencias del entorno que afectan a la industria de la construcción?

Anexo 2. Encuesta a empleados

Dirigida a personal administrativo y operativo

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente Si no Siempre
1	2	3	4	5

Instrucciones:

Lea cuidadosamente lo que se le indica y marque el número del 1 al 5 según el grado de su respuesta.

ITEMS **(Objetivo 1 de investigación)**

1. El gerente muestra congruencia entre lo que dice y hace	0 1 2 3 4 5
2. Se interesa por sus necesidades laborales	0 1 2 3 4 5
3. Se siente guiado y apoyado por él	0 1 2 3 4 5
4. Muestra una actitud optimista acerca del futuro de la organización	0 1 2 3 4 5
5. Lo motiva a alcanzar las metas	0 1 2 3 4 5
6. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	0 1 2 3 4 5
7. Es recompensado con algún tipo de premio cuando logra alcanzar sus metas	0 1 2 3 4 5
8. Lo alienta a desarrollar nuevas formas para realizar su trabajo	0 1 2 3 4 5
9. Siente que el gerente se centra más en alcanzar las metas que en usted	0 1 2 3 4 5
10. El gerente lo estimula a expresar sus ideas sobre el método de trabajo	0 1 2 3 4 5

ITEMS **(Objetivo 2 de investigación)**

Nivel de eficiencia

Nada	Poco eficiente	Eficiente	Muy eficiente	Altamente eficiente
1	2	3	4	5

11. Que tan eficiente se considera usted en las tareas de oficina	0 1 2 3 4 5
12. Que tan eficiente considera usted que es la empresa en el manejo del recurso financiero	0 1 2 3 4 5
13. Que tan eficiente considera usted que es la empresa en la construcción de las obras (vivienda).	0 1 2 3 4 5

Nivel de efectividad

Nada	Poco efectivo	Efectivo	Muy efectivo	Altamente efectivo
1	2	3	4	5

14. Que tan efectivo se considera usted en las tareas de oficina	0 1 2 3 4 5
15. Que tan efectivo considera usted que es la empresa en el manejo del recurso financiero	0 1 2 3 4 5
16. Que tan efectiva considera usted que es la empresa en la construcción de las obras (vivienda).	0 1 2 3 4 5

Nivel de satisfacción de empleados

Nada	Poco satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	Altamente satisfecho
1	2	3	4	5

17. Se siente usted satisfecho trabajando en esta constructora.	0 1 2 3 4 5

ITEM **(Objetivo 3 de investigación)**

Pregunta abierta

18. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta la constructora?	

NOTA:

Los instrumentos anteriores se han adaptado del cuestionario de liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de Bass y Avolio.

Para los indicadores de desempeño el instrumento se basó en el formato de preguntas de desempeño de Lusthaus (2002).

Anexo 3. Encuesta a clientes

Como califica usted su nivel de satisfacción con base en los siguientes elementos que le proporciono su constructora:

- Atención del servicio
- Tiempo de entrega de la vivienda,
- Trámite de su crédito
- Calidad en los acabados de la vivienda.

Nada	Poco satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	Altamente satisfecho
1	2	3	4	5

Instrucciones: Marque la respuesta del 1 al 5 según su grado de satisfacción.

Anexo 4. Evidecia fotográfica

Imagen 1. Gerente de recursos humanos de Lafher.

Imagen 2. Recepción de Lafher personal y clientes.

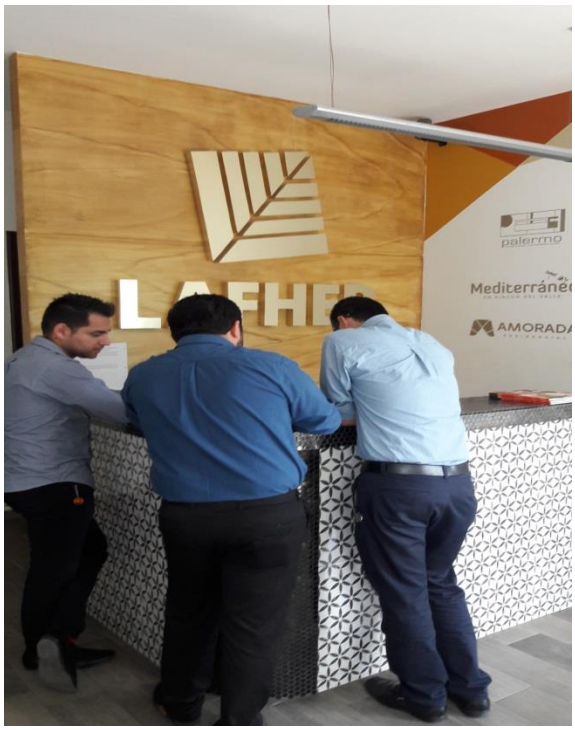


Imagen 3. Nombre de los conjuntos residenciales mostrados en la recepción de la empresa Lafher como parte de sus logros.

Imagen 5. Cuadro de los valores de Lafher en recepción de la empresa.

Imagen 6. Directiva de la empresa Housesin Desarrollos

Imagen 7. Instalaciones de la empresa Housesin.

Imagen 8. Recepción de la empresa Housesin.