



UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO



**DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICO
ADMINISTRATIVAS**

*“El liderazgo en la obra Construcción de paso vehicular en
la ciudad de Villahermosa, Tabasco”*

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO DE
Maestro en Administración y Dirección Estratégica**

Línea de investigación: Gestión Estratégica de las Organizaciones

P R E S E N T A:

I.C. DAYNER ALEJANDRO AGUILAR ZURITA

Director de tesis

Dr. Carlos Alberto Paz Gómez

Coodirector:

Dra. María Cruz Cuevas Álvarez

VILLAHERMOSA, TABASCO

JUNIO DE 2022



**UNIVERSIDAD JUÁREZ
AUTÓNOMA DE TABASCO**

"ESTUDIO EN LA DUDA. ACCIÓN EN LA FE"



**DIVISIÓN ACADÉMICA
DE CIENCIAS
ECONÓMICO
ADMINISTRATIVAS**



DIRECCIÓN

OFICIO: DACEA/DIRECCIÓN/0564/2022
Villahermosa, Tabasco; 08 de abril de 2022

**LIC. MARIBEL VALENCIA THOMPSON
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CERTIFICACIÓN
Y TITULACIÓN DE SERVICIOS ESCOLARES UJAT
PRESENTE**

De conformidad con lo establecido en el Artículo 69 y 70 Fracción II y III del Reglamento General de Estudios de Posgrado de la UJAT, me permito comunicar a Usted, que el **Dr. Carlos Alberto Paz Gómez** director y la **Dra. María Cruz Cuevas Álvarez**, codirectora, dirigieron y supervisaron la tesis:

**"EL LIDERAZGO EN LA OBRA CONSTRUCCIÓN DE PASO VEHICULAR EN LA CIUDAD DE
VILLAHERMOSA, TABASCO"**

Proyecto de investigación elaborado por el **C. Dayner Alejandro Aguilar Zurita** egresado de la Maestría en Administración y Dirección Estratégica. Los miembros del Jurado de Examen Profesional, integrado por los profesores: Dr. Roberto Reyes Cornelio, Dra. María Cruz Cuevas Álvarez, Dr. Carlos Alberto Paz Gómez, Dra. Karla Lizbeth Torres López, Dra. Aida Beatriz Armenta Ramírez, revisaron y señalaron las notificaciones que había que hacerle a dicho trabajo y que el interesado ha llevado a efecto. Por lo tanto, **puede imprimirse**.

ATENTAMENTE


**DR. LUIS MANUEL HERNÁNDEZ GOVEA
DIRECTOR**



MAV

c.c.p. Archivo.
MLXVEVV*



Av. Universidad s/n, Zona de la Cultura, Col. Magisterial, C.P. 86040 Villahermosa, Tabasco

Tel. 01(993) 358,15.00 Ext. 6205 ó 6206
E-mail: posgrado.dacea@ujat.mx

CARTA DE AUTORIZACIÓN

El que suscribe, autoriza por medio de la presente a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, para que utilice tanto en formato físico como digital la tesis de grado con título “EL LIDERAZGO EN LA OBRA CONSTRUCCIÓN DE PASO VEHICULAR EN LA CIUDAD DE VILLAHERMOSA, TABASCO”, de la cual soy autor y titular de los derechos de autos.

La finalidad del uso y manejo de la tesis por parte de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT), será única y exclusivamente para difusión, educación y sin fines de lucro; autorización que se hace de manera enunciativa más no limitativa para compartir su contenido en la Red Abierta de Bibliotecas Digitales y a cualquier otra red académica con las que la UJAT tenga relación.

Por lo anterior, libero a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de cualquier reclamación legal que pudiera ejercer respecto al uso y manipulación de la tesis mencionada y para los fines estipulados en este documento.

Se firma la presente autorización en la ciudad de Villahermosa, Tabasco al 30 de mayo del año 2022.

Autorizó



C. ING. DAYNER ALEJANDRO AGUILAR ZURITA

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD

C. Ing. Dayner Alejandro Aguilar Zurita estudiante del programa Maestría en Administración y Dirección Estratégica con registro PNPC 005589 de la División Académica de Ciencias Económico Administrativos en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco como autor de la presente tesis para el grado de Doctor titulada "EL LIDERAZGO EN LA OBRA CONSTRUCCIÓN DE PASO VEHICULAR EN LA CIUDAD DE VILLAHERMOSA, TABASCO".

DECLARO QUE:

Esta tesis es mi propio trabajo, con excepción de las citas en las que he dado crédito a sus autores, así mismo, afirmo que no ha sido presentada para la obtención de algún título o grado equivalente.

Del mismo modo, asumo frente a la Universidad cualquier responsabilidad que pudiera derivarse de la autoría o falta de originalidad del contenido de la tesis presentada de conformidad con el ordenamiento vigente.

Villahermosa, Tabasco a 30 de mayo de 2022



C. ING. DAYNER ALEJANDRO AGUILAR ZURITA

Agradecimientos

Agradezco a mis padres y hermano por este trabajo de tesis, por todo su apoyo y por enseñarme a aspirar a más. Este trabajo es para ellos.

A mis amigos de universidad, que siempre me motivaron y apoyaron.

Agradezco a mis asesores, el Dr. Carlos Alberto Paz Gómez, el Dr. Rubén Luis Susunaga López y la Dra. María Cruz Cuevas Álvarez. De igual manera a mi tutor, el Dr. Roberto Cornelio Reyes. Les agradezco por su asesoría, comentarios, observaciones y consejos para que este trabajo de tesis se lograra.

Agradezco también al Ing. Gildardo Lanestosa León, Secretario de Obras Públicas de la S.O.T.O.P. y al Ing. Francisco José Mari Caraveo, Subsecretario de Obras Públicas de la S.O.T.O.P.; por su apoyo y permitir que pudiera aplicar el instrumento de investigación en la obra.

Al Ing. Merlín Chablé Cantón, el residente de la obra por parte de la S.O.T.O.P. Le agradezco su apoyo durante el proceso de aplicación del instrumento.

Agradezco al CONACYT por el apoyo que me fue otorgado durante los dos años de la maestría.

Sobre todo, agradezco a Dios, por darme las fuerzas, la voluntad, la determinación y la sabiduría para seguir adelante.

Resumen

El objetivo de la investigación es determinar el estilo de liderazgo en la dirección y supervisión en la ejecución de las actividades en la construcción del Paso Vehicular en la ciudad de Villahermosa con la finalidad de mejorar la productividad. El estudio se basa en la teoría del liderazgo situacional, del modelo de Hersey y Blanchard. El enfoque de la investigación es cuantitativo, su diseño es no experimental y su diseño es descriptivo y transversal. La variable a analizar es el liderazgo y sus dimensiones, que son la madurez del puesto y madurez psicológica. El sujeto de estudio son los obreros, que trabajan para las empresas Constructora Santandreu y Constructora Cimentaciones y Puentes. El universo de estudio es la obra de construcción del paso vial de Boulevard Ruiz Cortines y Av. Universidad, con una población de 80 obreros, donde se realizará un censo. La técnica para recopilar los datos será mediante la encuesta y su instrumento el cuestionario “Evaluación del Nivel de Madurez”, con un alfa de Cronbach de 0.886. Los resultados se analizarán mediante medidas de tendencia central, medidas de variabilidad y mediante la “Matriz de Madurez” y la “Matriz de Liderazgo”. Los resultados reflejarán el estilo de liderazgo efectivo a ejercer.

Palabras clave: *Liderazgo, Situacional, Construcción.*

Abstract

The objective of this research is to establish the leadership style in the leading and supervision on activities execution related to the building of Paso Vehicular in Villahermosa, to improve productivity. The study is based on the situational leadership theory, from Hersey and Blanchard's model. The research focus is quantitative, its type is non-experimental with a descriptive and a cross-sectional design. The variable to analyze is leadership and its dimension, which are ability maturity for the work and psychological maturity. The subject of study is the construction workers, who are employees from the construction company *Santandreu* and *Cimentaciones y Puentes*. The universe of the study is the construction site of the road passage of Boulevard Ruiz Cortines and Av. Universidad, with a population of 80 construction workers, where the census will take place. The technique used to collect the data will be through the survey and, its instrument the questionnaire "Maturity Level Evaluation", with a Cronbach Alpha of 0.886. The results were analyzed through central tendencies, and variability measures along with the Maturity, and the Leadership Matrix. The results showed what is the most effective leadership style to be exercised.

Key words: *Leadership, Situational, Construction.*

Contenido

Índice de tablas	8
Índice de figuras.....	9
Introducción	1
Capítulo I: Planteamiento del problema	3
Antecedentes.....	3
Preguntas de Investigación	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos	8
Importancia del Estudio.....	8
Hipótesis..	10
Delimitaciones del estudio.....	11
Capítulo II: Marco Teórico.....	12
Definición de Dirección.....	12
Definición de Supervisión	14
Definición de Liderazgo	15
El liderazgo en la construcción de la obra civil.....	26
Investigaciones sobre el liderazgo en la construcción	31
Capítulo III: El método de la investigación	33
Enfoque de la investigación.....	33
Tipo de investigación.....	33
Diseño de la investigación	33

Estrategias de la investigación.....	34
Método y proceso para el análisis de la información.....	40
Análisis de la información.....	40
Capítulo IV: Análisis y discusión de resultados.....	42
Análisis de resultados demográficos.....	42
Análisis de datos del modelo.....	47
Conclusiones.....	53
Recomendaciones.....	55
Referencias.....	57
Anexos.....	66
Anexo 1.....	66

Índice de tablas

Tabla 1 Principios de dirección	13
Tabla 2 Funciones de la supervisión.....	15
Tabla 3 Teorías del liderazgo.....	20
Tabla 4 Modelo teórico conceptual del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard	35
Tabla 5 Estadísticas de fiabilidad. Alfa de Cronbach.....	39
Tabla 6 Resultados del Nivel de Madurez del Puesto	47
Tabla 7 Resultados del Nivel de Madurez Psicológico	48

Índice de figuras

Figura 1 Proyección del paso vehicular en el boulevard Adolfo Ruíz Cortines y avenida Universidad.....	6
Figura 2 Matriz de los estilos de liderazgo del modelo de Hersey y Blanchard.....	24
Figura 3 Matriz de Madurez.....	41
Figura 4 Distribución de las edades de la población de estudio en porcentaje.....	42
Figura 5 Distribución de edades de la población de estudio.....	43
Figura 6 Distribución del sexo en porcentaje.....	43
Figura 7 Distribución de Nivel Educativo.....	44
Figura 8 Distribución de la Experiencia laboral en años, en porcentaje.....	45
Figura 9 Distribución de la Experiencia Laboral.....	46
Figura 10 Matriz de Madurez, resultados.....	50
Figura 11 Determinación del estilo de liderazgo.....	51

Introducción

En el presente trabajo de tesis, la investigación se centra en el tema del liderazgo en la dirección y supervisión de una obra civil.

En la administración enfocada en la construcción, los tres factores que determinan el éxito de cualquier obra son el tiempo, el costo y la calidad. Para lograrlo debe haber una buena productividad, y para lograrlo el residente, quién es el que dirige la obra, depende de los trabajadores que realizan la obra. Al consultar la literatura se encontró que la dirección y supervisión se vinculan con el liderazgo, y que el director debe cumplir con un rol de líder para influenciar a sus subordinados para cumplir con los objetivos de la meta. A pesar de lo claro que es el concepto de liderazgo, existen estilos que son más efectivos que otros dependiendo de la organización o el entorno en el que se encuentre el director, por lo que surgió la pregunta que da pie a la investigación: ¿Cuál es el estilo de liderazgo ideal en la dirección y supervisión de ejecución de las actividades en la obra del Paso Vehicular en la ciudad de Villahermosa?

Con lo anterior, el objetivo planteado es determinar el estilo de liderazgo en la dirección y supervisión de la ejecución de las actividades en una obra con la finalidad de mejorar la productividad.

El método que se usó en la investigación fue por medio de cuestionarios personalizados que se aplicaron a los obreros. El cuestionario en cuestión se basó en la Evaluación del Nivel de Madurez.

Se presenta una breve descripción de los capítulos que se desarrollaron en la investigación:

Capítulo I: Marco Conceptual: Se describe el planteamiento del problema, la pregunta de investigación, los objetivos, la importancia del estudio, la hipótesis y las delimitaciones del estudio.

Capítulo II: Marco Teórico: Se expone la teoría relacionada al tema del liderazgo con la dirección y supervisión, explicándolo tanto de manera general como en la industria de la construcción.

Capítulo III: Método de Investigación: Se explica el enfoque de la investigación, el tipo, su diseño, las estrategias a usar, el programa de análisis a emplear y por último el análisis de la información.

Capítulo I: Planteamiento del problema

Antecedentes

La administración ha sido de mucha importancia a través de la historia por su contribución al desarrollo de la sociedad. En cualquier ámbito de la actividad humana, la administración siempre se ha visto involucrada, incluso de manera empírica.

Conforme ha avanzado la humanidad, el conocimiento y las ciencias se han incrementado. El surgimiento de las maquinarias como facilitadoras de la actividad humana y el posterior desarrollo de las fábricas en la Revolución Industrial, dio pie a la búsqueda de nuevas formas de organización, dando inicio a la administración como disciplina de estudio de las actividades técnicas y humanas que se desarrollan dentro de las empresas. Surgieron las teorías clásicas de la Administración, mismas que empezaron a ser implementadas no solamente dentro de las fábricas de producción, sino en diferentes ámbitos de la actividad humana que necesitaban mejorar su forma de optimizar sus recursos, pasando de una actividad informal a una formal. Uno de los ámbitos en los que la administración ha sido fundamental es en la construcción, donde ha permitido la realización de obras de forma más eficiente y eficaz, llegando a desarrollar y consolidar una rama disciplinar especializada que se conoce como administración de la construcción.

Hay que poner en contexto que en México, acorde al estudio del Instituto de Estadística y Geografía (2020), la construcción representó el 7.2% del Producto Interno Bruto Anual, formando parte del 30.4% de las Actividades Secundarias del país en el año 2019. En Tabasco, en el apartado del Indicador Trimestral de la Actividad Económica Estatal del mismo informe,

el estado tuvo un crecimiento en el primer Trimestre del año 2020 del 11.45%, con 2013 como año base. Este crecimiento se debe a la mega obra del gobierno federal, la refinería en Dos Bocas, Paraíso, causando un impulso económico en el estado (Rosales, 2020). Esto ha detonado una demanda de obras civiles, lo cual enfrentará a las empresas constructoras a la necesidad indispensable del cumplimiento de los objetivos planteados en el proyecto (Rodríguez, Martínez, Godoy & Fuentes, 2017).

Dentro de la administración de la construcción, la planeación, organización, dirección y control, son los pilares que permiten que se lleve a cabo el proceso de cualquier obra civil. Los procesos que competen a la realización de la presente investigación son la dirección y la supervisión, consideradas desde el punto de vista del liderazgo, que es el proceso que influye sobre los demás para alcanzar las metas u objetivos establecidos (Serrano & Portalanza, 2014). A pesar de una buena planeación y organización, la obra puede sufrir atrasos en la ejecución de las actividades por una mala dirección y supervisión, causando sobrecostos, disputas entre partes, abandono del proyecto, rescisión del contrato y pérdida de utilidades (Rudeli, Viles, González, & Santilli, 2018). Todo lo mencionado es perjudicial para la empresa constructora porque crea una mala imagen en los clientes potenciales y corre el riesgo de ser superada por sus competidores, pierda la oportunidad de participar en proyectos, y disminuyan considerablemente sus utilidades, llegando al extremo de la quiebra inminente.

El liderazgo ha evolucionado a través de la historia, siendo registrado por las grandes proezas que lograron los hombres, contribuyendo así al mejoramiento de la sociedad (Estrada, 2007).

El liderazgo ha tomado fuerza en los últimos años ya que, ante los cambios que ha causado la globalización, ha surgido la necesidad en las organizaciones de tener líderes para asegurar un futuro exitoso (Rodríguez, Martínez, Godoy, & Fuentes, 2017). México y Tabasco no son la excepción y ante los retos que plantea la globalización, la capacitación en liderazgo es esencial para ser más competentes (Araujo & Fierro, 2016). En la industria de la construcción, el liderazgo es un factor importante y esencial para cualquier proyecto de obra civil para mejorar su productividad (Idiata, Ehigiamusoe, & Osagie, 2020).

A pesar de lo antes mencionado, se le ha dado poca atención al liderazgo en la construcción debido al poco conocimiento de la industria por los investigadores sociales (Panthi & Farooqui, 2010), por lo que surge la necesidad de la realización de más estudios en ésta materia (Rodríguez, Martínez, Godoy, & Fuentes, 2017).

Como argumentan Idiata, Ehigiamusoe, & Osagie (2020) “El liderazgo es fundamental para el éxito del desempeño general de cualquier empresa, negocio e incluso es mucho más importante para la industria de la construcción debido a su naturaleza diversa” (p.1036). Así que, como afirma la World Engineering Education Forum & Global Engineering Deans Council en el año 2016 (citado en Castillo, Álvarez, & Treviño, 2018) una de las capacidades que debe tener el que dirige la obra es la del liderazgo.

La obra en donde se ha realizado la investigación es la “Construcción de paso vehicular sobre el boulevard Adolfo Ruíz Cortines y avenida Universidad en la Ciudad de Villahermosa, Tabasco” (Figura 1).

realizada por las empresas Constructora Santandreu S.A. De C.V. en conjunto con Constructora Cimentaciones y Puentes S.A. de C.V.

Ante la magnitud de la obra, la forma de liderar es un factor importante para el éxito de la misma, y la presente investigación aporta información relevante sobre el tema porque las cualidades y capacidades de un líder, junto con un estilo de liderazgo, pueden ser efectivas en la construcción (Panthi & Farooqui, 2010).

Preguntas de Investigación

¿Cuál es el estilo de liderazgo efectivo para los trabajadores en la dirección y supervisión de ejecución de las actividades en la obra del Paso Vehicular en la ciudad de Villahermosa?

Preguntas específicas:

- ¿Por qué es importante el liderazgo en la dirección y supervisión?
- ¿Qué es Liderazgo Situacional?
- ¿Cómo se relaciona la productividad con el liderazgo?
- ¿Cuáles son los niveles de madurez del puesto de los trabajadores?

Objetivo General

Determinar el estilo de liderazgo en la dirección y supervisión de la ejecución de las actividades en la construcción en la obra del Paso Vehicular en la ciudad de Villahermosa con la finalidad de mejorar la productividad.

Objetivos Específicos

- Describir que es el Liderazgo Situacional del modelo de Hersey y Blanchard.
- Definir cuáles son los Estilos de Liderazgo del modelo de Hersey y Blanchard.
- Describir el concepto de productividad en relación al liderazgo.
- Investigar los niveles de madurez en una obra civil basándose en el modelo de Hersey y Blanchard.

Importancia del Estudio

La dirección y la supervisión son pilares importantes que propician el éxito de cualquier proyecto de construcción. El ingeniero civil o el arquitecto que se dedique a la construcción debe ser un líder a la hora de dirigir a los trabajadores. El liderazgo es importante para el desempeño exitoso del ingeniero civil o arquitecto (Castillo, Álvarez, & Treviño, 2018).

En la administración y dirección estratégica, el liderazgo permite crear un ambiente favorable en la organización, porque busca mejorar el crecimiento personal y desarrollar las competencias particulares de los trabajadores (Serrano & Portalanza, 2014), mejorando así el desempeño en los procesos administrativos y logrando cumplir con las metas y objetivos planteados de la empresa (Fierro, 2012).

Esta investigación analiza las teorías de liderazgo para mejorar las funciones administrativas de dirección y supervisión, con la finalidad de buscar que los trabajadores cumplan las actividades de manera eficaz y eficiente en la obra civil, que como plantea Rudeli, *et al* (2018), una mala dirección y supervisión son una de las causas de los atrasos en una obra civil.

El director/líder en la obra debe conocer el contexto organizativo en el cuál trabaja (Castillo, *et al*, 2018) porque su comportamiento, al influir en los trabajadores, es factor determinante del éxito del cumplimiento de las actividades establecidas en el programa de obra (Serrano & Portalanza, 2014).

Por lo anterior, la presente investigación tendrá como primer impacto el ámbito social y productivo, ya que beneficiará a los constructores interesados en mejorar la productividad en la obra, buscando así reducir cualquier tipo de atraso o merma que pudiera surgir en la ejecución de cada actividad, además de ofrecer una ventaja competitiva ante sus competidores.

A la par de lo expresado, este trabajo será de beneficio para la comunidad en general, al ser la primera afectada por la ejecución de cualquier obra civil, debido a que su implementación genera cambios en las actividades de la población que vive o transita por la periferia de las obras en construcción.

En el ámbito académico, el desarrollo del presente proyecto tendrá un impacto positivo en la formación de futuras generaciones de estudiantes de la construcción y de la administración, ya que proporcionará herramientas de análisis y argumentación para nuevos proyectos de investigación que aborden algunos de los tópicos contenidos en este trabajo.

La realización de esta investigación tiene una justificación teórica, al sustentar la argumentación en los principios aportados por las Teorías del Liderazgo. La argumentación fundada en dichos preceptos teóricos, contribuirá de forma importante a la consolidación del cuerpo teórico, una vez que sea contrastado con el fenómeno de estudio.

En el campo del método de investigación, el esfuerzo investigador se sustentará en el enfoque cuantitativo, lo que permitirá abordar el problema de investigación de forma adecuada, permitiendo así saber cuál es el estilo de liderazgo que se debe implementar en la ejecución de la obra civil, aportando elementos que permitan un abordaje metodológico amplio al fenómeno de estudio, como se mencionó en el planteamiento del problema.

En el ámbito institucional, el presente trabajo será de gran aporte para la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, institución que orienta la generación y aplicación del conocimiento hacia la búsqueda de soluciones para el estado y de la región, dirigiendo la elaboración de proyectos de investigación científica, como función sustantiva de la universidad, hacia este fin (PDI 2016-2020).

En lo personal, éste trabajo brindará nuevos conocimientos administrativos, para la mejora de mi práctica profesional al momento de dirigir y supervisar obras civiles, ya sea públicas o privadas; además de todo me brindará la oportunidad de formarme como investigador y aportar nuevos conocimientos que ayudarán al mejor desarrollo de nuestra sociedad.

Hipótesis

H1: El estilo del liderazgo se verá reflejado por un nivel bajo en tarea y alto en relación (Estilo Persuadir), acorde al modelo establecido de Hersey y Blanchard.

Delimitaciones del estudio

La investigación se realizó en la obra del Paso Vehicular sobre el boulevard Adolfo Ruíz Cortines y avenida Universidad en la ciudad de Villahermosa, Tabasco. Se cuenta con los recursos económicos, institucionales, técnicos y financieros necesarios para realizar el estudio

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

Capítulo II: Marco Teórico

Definición de Dirección

Se define la dirección como el proceso en el cual el administrador influye a los colaboradores o el equipo para realizar un trabajo de forma unida y eficaz (Rodríguez J. , 2006).

Importancia de la dirección

La dirección es el elemento central de la administración porque conduce las acciones pertinentes para la ejecución de los planes y el logro de los objetivos para así alcanzar el éxito de la organización. Es el elemento central porque es la parte del proceso administrativo donde se establecen los resultados esperados, de eso trata la acción de dirigir. Además, la relación entre el director y los trabajadores es importante ya que debe buscar procurar el bienestar de ellos logrando que se cumplan los objetivos de manera eficiente y eficaz (Rodríguez J. , 2006).

La importancia de la dirección puede verse desde dos puntos de vista:

- Técnico: En el cuál se ve la forma en que se ejecutan las actividades mediante las técnicas que sean del conocimiento del grupo.
- Social: Cómo se dirige a las personas, procurando su bienestar, para mejorar y asegurar un nivel de producción eficaz y eficiente.

Al hablar de la obtención de los resultados en la organización se ve desde dos distintos niveles (Rodríguez J. , 2006):

- Nivel administrativo: Es el jefe que realiza la acción de dirigir. Hace que otros ejecuten las tareas y actividades derivadas de las estrategias y objetivos.
- Nivel operativo: Todo el personal operativo que ejecuta las actividades y tareas impuestas por el jefe.

Principios de la dirección

Es importante hablar sobre los principios de la dirección (Tabla 1) ya que al tenerlos en cuenta permitirá dominar lo que se indica el arte de dirigir (Rodríguez J. , 2006).

Tabla 1

Principios de dirección.

Principio	Definición
De la comunidad de intereses	El logro de objetivos organizacionales se hará más fácil cuando mejor se logre coordinar los intereses de grupo, y hasta los individuales, de quienes participan en la búsqueda de aquellos.
De la impersonalidad	La autoridad en una organización debe ejercerse más como resultado de una necesidad de todo organismo social, que la voluntad del que manda.
De la supervisión directa	Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus colaboradores durante la ejecución de sus actividades, de manera que éstas se realicen con mayor precisión.
De la vía jerárquica	Al emitir una orden, deben seguir los canales de comunicación formal establecidos y nunca saltarlos sin razón y en forma constante.
De la resolución de conflictos	Hay que procurar que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto posible y de manera que, sin lesionar la disciplina, se pueda generar el menor disgusto a las partes.
Del aprovechamiento del conflicto	Debe procurarse aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones.

Fuente: (Rodríguez J. , 2006).

Uno de los principios mencionados de la Tabla 1 es del de la supervisión, punto central del presente estudio.

Definición de Supervisión

La supervisión es un elemento de la dirección que cumple con la función de comprobar el progreso alcanzado que los trabajadores están realizando (Rodríguez, 2006).

Importancia de la supervisión

La importancia de la supervisión radica en que cuida y vigila que las actividades se estén realizando en tiempo y forma, coordinando efectivamente a los recursos humanos (Rodríguez J. , 2006). La supervisión es una de las herramientas más importantes para ejercer la dirección, logrando que se ejecuten las tareas de la forma más precisa posible (Solís, 2004).

Funciones de la supervisión

En la administración, una figura clave en la dirección es la supervisión. Se presenta a continuación la Tabla 2 donde se menciona las funciones que debe poner en práctica todo supervisor:

Tabla 2

Funciones de la supervisión.

Funciones
a) Dirigir las actividades dentro de su grupo de trabajo de acuerdo con objetivos, planes y directrices organizacionales.
b) Crear interés en los colaboradores acerca de los objetivos de su unidad orgánica.
c) Tratar con los colaboradores mediante relaciones humanas eficaces.
d) Revisar y evaluar la actuación de sus colaboradores.
e) Atender quejas de sus colaboradores.
f) Mantener una adecuada disciplina.
g) Mejorar los sistemas y procedimientos administrativos de su departamento.
h) Conducir acciones de trabajo.
i) Capacitar al personal.
j) Mantener informado a su personal sobre nuevos desarrollos.
k) Revisar informes, reportes, etc.
l) Coordinar el trabajo con otros jefes de departamento.

Fuente: (Rodríguez J. , 2006).

Definición de Liderazgo

El liderazgo se define como un proceso que influye en los trabajadores para la realización de los objetivos de la organización (Araujo & Fierro, 2016), también hace referencia a las formas de comportamiento que usa un líder como herramienta para influir en el comportamiento de los individuos y en los equipos (Serrano & Portalanza, 2014).

La influencia que ejerce el líder se sustenta por los valores que incorpora en la conducta de los trabajadores, cumpliendo el principio del liderazgo, que consiste en que las personas sigan al líder que los ayudará a cumplir con sus metas. Debe existir un fomento del crecimiento y la participación del personal, impulsando la creatividad y desarrollando las habilidades en todo el

equipo, logrando así la calidad y excelencia de la organización. Ese es el rol del liderazgo (Serrano & Portalanza, 2014).

Además de la influencia en los trabajadores para cumplir con los objetivos y las metas de la organización, el liderazgo interviene en el bienestar y salud de los mismos, ya que al crear un ambiente laboral sano favorece al buen desarrollo psicológico y social del trabajador, logrando así niveles de satisfacción sobre el trabajo (Contreras, 2008).

Se habla de un liderazgo efectivo porque no sólo importa cómo es el proceso para alcanzar las metas y los resultados que se pueden conseguir, de igual forma se debe considerar la ética y responsabilidad al dirigir, lo que permite que exista confianza e interés en los trabajadores (Contreras, 2008), ya que al ser fundamentada en valores orientados hacia una meta común, el líder podrá incentivar al equipo a trabajar con buena disposición y entusiasmo, logrando que se involucren y participen en el proceso de la realización de las metas y objetivos (Serrano & Portalanza, 2014).

En la actualidad el liderazgo ha ido tomando fuerza en el mundo porque es una herramienta que implica la innovación, el compromiso, el desarrollo de habilidades, la creatividad y la participación de los trabajadores, alineando así sus intereses con la organización. Como consecuencia, habrá una dinámica que permitirá la consecución de los objetivos de manera eficiente y eficaz (Capa, Miguel, & Capa, 2018).

Por lo anterior, el liderazgo se puede formular en cuatro aspectos importantes, como mencionan Capa, Miguel, & Capa (2018):

- El liderazgo es un proceso.
 - El liderazgo implica influencia.
 - El liderazgo ocurre en un contexto de grupo.
 - El liderazgo implica el logro de metas.

Mientras que Kumar & Jain (2013) definen cuatro factores del liderazgo.

- El líder: Debe convencer a sus seguidores que es digno de ser seguido, porque ellos son los que determinan el éxito del líder.
- Los seguidores: Diferentes personas requieren diferentes estilos de liderazgo. El líder debe conocer y entender a sus seguidores.
- Comunicación: El qué y el cómo se comunica el líder logra construir con sus empleados una relación.
- La situación: Todas las situaciones son diferentes. El líder debe observar y analizar la situación en la que se encuentra para decidir cuál tipo de liderazgo ejercer.

Definición de Líder

El líder es el individuo al que un grupo de personas reconoce como orientador o un jefe (Araujo & Fierro, 2016). Es el que tiene la capacidad de coordinar, organizar y motivar al equipo de trabajo para que sigan su visión y logren cumplir los objetivos y las metas de la organización (López & Rojas, 2013). Aquí entra el rol del líder, el cual debe generar las relaciones necesarias

en la organización para obtener los resultados esperados. Un líder es efectivo por sus habilidades de influir a los individuos y lograr que se alcance las metas planteadas de la organización (Serrano & Portalanza, 2014), al igual que éste satisfaga las expectativas de los seguidores (Hall, 1996).

En sí, los líderes deben poseer el interés por la creación de organizaciones con alto espíritu de desempeño, por lo que se debe, como afirma Capa, Miguel, & Capa (2018):

- Exhibir altos niveles de integridad en sus conductas éticas y morales.
- Enfocarse en los resultados.
- Construir fortalezas.
- Llevar a las organizaciones más allá de las fronteras para satisfacer los requisitos de las partes interesadas.

En cuanto a las capacidades que debe tener un líder, Araujo & Fierro (2016) mencionan:

- Capacidad técnica: Conocimiento del trabajo que se manifiesta por una capacidad analítica (manejo de instrumentos, técnicas y habilidades) para la obtención de resultados.
- Capacidad humana: La forma de relacionarse con el equipo de trabajo para así influir en su conducta.
- Capacidad intelectual: Es la capacidad de visualizar a la empresa como un todo y qué elementos pueden ser relevantes e importantes para influir en ella.

Se podría agregar una capacidad más que debe poseer el líder, tal como menciona Contreras (2008), que es la capacidad de producir cambios, la cuál se lleva a cabo a través de tres procesos:

- Establecer dirección, visión y producir cambios para lograrlo.
- Comunicar ésta dirección para alcanzar la visión y lograr su compromiso.
- Motivar, apelando las necesidades humanas, valores y emociones del grupo para que vayan en esa dirección.

En el camino del liderazgo, los líderes deben cumplir con éstos cuatro factores (Kumar & Jain, 2013):

- Desafiar el proceso: Primero, encontrar un proceso que se crea que necesita un cambio.
- Inspira una visión compartida: Compartir tu visión con palabras que los subordinados puedan entender.
- Permitir que otros actúen: Darle a los subordinados/trabajadores las herramientas y métodos para resolver el problema.
- Guía el camino: El líder debe mostrar que se puede hacer e involucrase en la actividad.
- Enaltece el corazón: Comparte la gloria con tus seguidores.

Teorías de liderazgo

En el transcurso de la historia se han querido buscar diferentes teorías relacionadas con la figura del líder y la relación que tiene en diferentes contextos (Serrano & Portalanza, 2014). Hay una necesidad de identificar al líder dentro de la organización para así entender cómo es el funcionamiento de su papel, por lo que se han propuesto diferentes teorías a través del tiempo (García, 2015). Existen cuatro teorías del liderazgo (Tabla 3), cada una con una orientación propia.

Tabla 3

Teorías del liderazgo.

Teorías	Orientación
Rasgos	Determinar las características distintivas que explican las eficiencias del liderazgo.
Conductual o de Comportamiento	Explicar los estilos distintivos de los líderes, o definir la naturaleza de su labor. Dirigir con el ejemplo.
Contingencia o Situacional	• Establecer el uso de modelos en una determinada situación para mejorar el desempeño de los líderes, los seguidores o ambos.
Integral o Emergentes	Explicar por qué no son fructíferas ciertas relaciones de influencias entre líderes y seguidores. Nuevas perspectivas.

Fuente: (Sánchez, Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelos de caracterización y análisis, 2008).

Para los fines del presente trabajo, la atención investigadora se centrará en la teoría de la contingencia o teoría situacional.

Teoría de la contingencia o situacional

La teoría surgió al cuestionar la premisa que señala la existencia de un estilo particular de liderazgo aplicable a cualquier tipo de escenario organizacional (Universidad Nacional Autónoma de México, 2003), porque al final no tendría el éxito deseado.

Esta teoría plantea que no existe una forma correcta de dirigir a las personas (Figueroa, 2012), sino que el liderazgo surge dependiendo del contexto dónde el líder se desenvuelve (Serrano & Portalanza, 2014).

Cuando se habla del contexto se hace referencia a las situaciones en la que se encuentra el grupo de trabajo; ya sea cómo se encuentra estructurado, las tareas que se realizan, sus objetivos, las metas que persiguen, sus necesidades, etc. (López & Rojas, 2013). El líder obedecerá al contexto en el que trabaja, analizando las situaciones que se van a desarrollar y adecuándose a ellas, lo que permitirá que surja el estilo de liderazgo más adecuado (García, 2015).

Modelo de Hersey y Blanchard

El modelo es creado de P. Hersey y K. Blanchard y para ellos el líder debe poseer tres características principales a la hora de aplicar el modelo del liderazgo situacional, a saber el desempeño en la asociación, el diagnóstico y la flexibilidad (Herni, Firdaus, & Dwi, 2019). Los autores plantean que el comportamiento del líder surge por las relaciones con las tareas y las relaciones con los subordinados o seguidores (García, 2015); así, el comportamiento del líder se clasifica en dos dimensiones (Araujo & Fierro, 2016):

- Comportamiento de tarea: Se refiere a la dirección, control y organización que debe realizar el líder sobre las responsabilidades asignadas.
- Comportamiento de relación: Se refiere a la comunicación que ejerce el líder, mediante la cual escuchar, facilita y respalda a sus seguidores.

Es fundamental que el líder abarque los comportamientos del modelo para así poder satisfacer las necesidades de los subordinados, tanto laboralmente como psicológicamente (Vidyakala & Jayapradha, 2020).

Acorde a Hersey y Blanchard hay un énfasis en la madurez de los seguidores para que surja el estilo de liderazgo más eficaz (Sánchez, 2000), refiriéndose al nivel de competencia, experiencia, motivación e interés que tienen los trabajadores o subordinados para realizar las actividades que se les han sido asignadas y el cómo asumen esa responsabilidad (Sánchez E, 2000). En dicha teoría la madurez se divide en dos dimensiones (Sánchez & Rodríguez, 2010): la madurez del puesto (las habilidades, la experiencia y el conocimiento técnico en relación con la tarea. Se identifica como la capacidad laboral) y la madurez psicológica (la confianza en sí mismo, el auto respeto. Se identifica como la motivación, disposición o compromiso).

Los niveles de madurez se clasifican de la siguiente forma (García, 2015):

- M1: Las personas son incapaces y no están dispuestas a asumir la responsabilidad para hacer algo. No son ni competentes ni confiables.

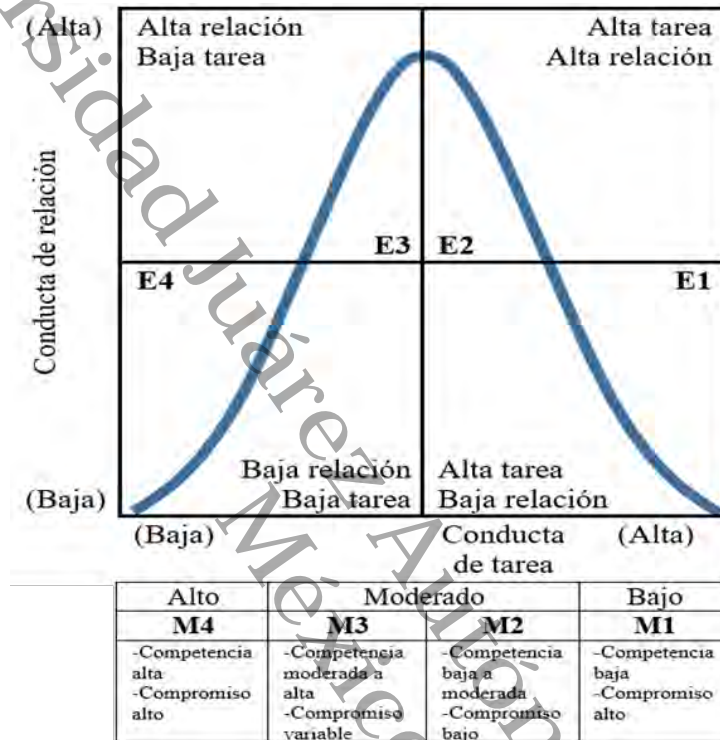
- M2: Las personas son incapaces, pero están dispuestas a hacer las tareas necesarias. Están motivadas, pero actualmente carecen de habilidades apropiadas.
- M3: Las personas son capaces, pero su motivación es variada o inestable.
- M4: Las personas son capaces y están dispuestas a hacer lo que se les pide.

Hersey y Blanchard hicieron su modelo basado en cuatro estilos de liderazgo en forma de cuadrantes (Figura 2), relacionándolos con la combinación de los dos tipos de comportamiento del líder (Rodríguez J. , 2006)

- E1 (Informar): Proporcionar instrucciones específicas y supervisar estrechamente el desempeño. Su comportamiento es alto en tarea y bajo en relación.
- E2 (Persuadir): Explicar las decisiones dar la oportunidad de aclaraciones. Tanto su comportamiento es alto en tarea y en relación.
- E3 (Participar): Compartir ideas y facilitar la toma de decisiones. Su comportamiento es alto en relación y bajo en tarea.
- E4 (Delegar): Otorgar la responsabilidad de las decisiones y su implantación. Su comportamiento es bajo tanto en tarea y relación.

Figura 2

Matriz de los estilos de liderazgo del modelo de Hersey y Blanchard.



Fuente: Tomado de Santa-Barbara & Rodríguez, 2010.

Al nivel de madurez del trabajador le corresponderá un estilo de liderazgo (Santa-Barbara & Rodríguez, 2010):

- M1: Las personas son incapaces y no están dispuestas a asumir la responsabilidad para hacer algo. No son ni competentes ni confiables.
- M2: Las personas son incapaces, pero están dispuestas a hacer las tareas necesarias. Están motivadas, pero actualmente carecen de habilidades apropiadas.

- M3: Las personas son capaces, pero su motivación es variada o inestable.
- M4: Las personas son capaces y están dispuestas a hacer lo que se les pide.

La efectividad del modelo está relacionada a la flexibilidad del líder, en la forma en cómo ajusta su conducta cuando cambian las variables situacionales (Sánchez, 2000), que se refieren a la madurez del trabajador (Sánchez & Rodríguez, 2010).

Diferencia entre el liderazgo y la dirección

Es importante mencionar que el liderazgo y la dirección no son equivalentes, pero sí vinculantes. Mientras que la dirección es la etapa que se encarga de que las actividades sean ejecutadas acorde a lo planeado, coordinando e integrando el esfuerzo de todos los miembros de la organización (Capa, Miguel, & Capa, 2018), el liderazgo se manifiesta para influir a los trabajadores y guiarlos para que realicen las actividades de forma productiva (Rodríguez J., 2006).

Por lo anterior, se puede afirmar que los directivos deben ser líderes de igual forma, ya que es en ésta parte donde entra en juego la relación del directivo con los trabajadores y cómo los conducirá para el logro de los objetivos de la organización. Así que actualmente dentro de las organizaciones, el liderazgo se convierte en un valor agregado para los directivos (Pautt, 2011).

Liderazgo y productividad

En cualquier tipo de organización, la productividad es uno de los aspectos más importantes porque es el reflejo de los resultados de cada proceso que existe dentro de la misma (Mateus, 2019). Cuando se habla de los recursos humanos la productividad es sinónimo de rendimiento, es decir, los insumos entregables o actividades realizadas en un periodo de tiempo (Guerrero & Vásquez, 2016) y éstos debe ser dirigidos de forma efectiva para alcanzar los objetivos que plantea la organización, y como el liderazgo está ligado a la dirección (Pautt, 2011), su papel toma alta relevancia ya que es el estilo de liderazgo que se ejerce el que llega a influenciar y guiar a los trabajadores para cumplir con los objetivos, mejorando la productividad a la hora de realizar las actividades que competen a sus áreas (Rivera & Conrado, 2016).

El liderazgo en la construcción de la obra civil.

La organización en la construcción

Como en cualquier otra empresa, las empresas constructoras gestionan los recursos que cuentan con la finalidad de realizar y cumplir un proyecto, con la diferencia que su producto final es una obra civil terminada (Riquilme, 2020). Para lograr éste objetivo es importante comprender cómo se desenvuelve la organización de la empresa, que aunque cuya estructura organizativa dependerá del tipo y del tamaño de la obra (Cisneros, 2003), siempre se mantiene dos tipos de organización, como lo menciona Suárez (2002), son duales entre sí, participan y colaboran en conjunto durante la obra.

La primera es la organización central o de oficina, que se encuentra en la sede de la empresa. Ésta se encarga del soporte técnico necesario para ejecutar la obra; de la elaboración del proyecto ejecutivo, los contratos, el presupuesto, la programación de obra, la contratación del personal, entre otros. Se encuentran las áreas de proyectos, de compras, de ingeniería, de recursos humano, finanzas y mercadeo (Sy Corvo, 2019).

La segunda es la organización de obra o de campo. Aquí la organización se establece en el lugar donde se realizará la obra. Ésta se encarga de la ejecución de la obra. Se dirige a los trabajadores, se supervisa y controla que todo vaya acorde a lo establecido en el proyecto. Además, se ve por el almacenamiento, la seguridad del personal, la logística, la maquinaria y los estudios de laboratorio. Aquí participan los actores que dirigirán y realizarán la obra; los directores de obra, los residentes, los supervisores, el superintendente, los topógrafos, los cadeneros, los laboratoristas, los ayudantes, los maestros de obra, los albañiles, los electricistas los plomeros, entre otros (Suárez, 2002).

En el presente trabajo la investigación se realizará en la organización de la obra o de campo.

La dirección y supervisión en la administración de la construcción

Anteriormente se habló de la dirección de manera general. Es de suma importancia mencionar que en la administración de la construcción se ve la dirección como el proceso en el que se coordinan los recursos para terminar de forma exitosa los trabajos contratados (Cisneros,

2003). Una de las herramientas que tiene la dirección es la supervisión, que en la construcción implica revisar que las actividades se hayan realizado como está establecido en los planos y especificaciones constructivas (Solís, 2004). En éste proceso entra el juego el papel del residente de la obra, que es la figura de interés para la presente investigación.

El papel del residente de obra

La administración de una obra civil se caracteriza por la complejidad de los procesos que existen dentro de ella. En la ejecución de las actividades de obra la dirección y supervisión queda a cargo del residente de obra, siendo éste el representante de la empresa, el propietario o en su caso el Director de obra (Lesur, 2002), y es la figura principal encargada de dirigir y controlar el desarrollo de la obra (Beltrán, 2016).

Las funciones del residente son (RLOPySRM, 2010, Artículo 113):

- I. Supervisar, vigilar, controlar y revisar la ejecución de los trabajos.
- II. Tomar las decisiones técnicas correspondientes y necesarias para la correcta ejecución de los trabajos [...]
- VI. Vigilar y controlar el desarrollo de los trabajos, en sus aspectos de calidad, costo, tiempo y apego a los programas de ejecución de los trabajos, de acuerdo con los avances, recursos asignados y redimientos pactados en el contrato.
- XIV. Verificar la correcta conclusión de los trabajos [...]

El residente en la obra debe tener los conocimientos, habilidades y capacidades para dirigir y supervisar la obra; ver que se cumpla y se ejecuten correctamente las actividades; y a

diferencia de su subordinado, es el que está en constante contacto con los trabajadores de la obra (Lesur, 2002), por lo tanto el residente debe cumplir el rol de líder para el cumplimiento de las actividades. Toda actividad a ejecutar debe cumplir con las especificaciones del proyecto, acorde a lo establecido los reglamentos de construcción, manuales o normas técnicas. Se necesita de una perfecta dirección y supervisión por parte del residente de obra porque toda actividad ejecutada será evaluada por el Director Responsable de Obra, quién constatará que la obra cumpla con la calidad y seguridad del proyecto (Consultaria Integral en Desarrollo Urbano S.C., 2020)

Los trabajadores de la construcción de la obra, son los agentes responsables de la realización de las actividades que le son asignados al residente. Se puede afirmar que en sus manos recae la productividad de la obra. Sy Corvo (2019) presenta una clasificación de los trabajadores de la obra:

- Calificados: Es el empleado que tiene la capacitación en áreas específicas de la construcción, como plomería, electricidad, albañilería y carpintería.
- Semi-calificados: Conocidos como aprendices, trabajan junto a los trabajadores calificados para aprender un oficio específico y brindar ayuda.
- No calificados: Realizan gran parte de la labor en el sitio de trabajo. Realizan tareas como mantener el sitio limpio y mover los equipos.

El liderazgo y la construcción

El papel del líder, con todas las características que debe poseer, es requerido para lograr el éxito organizacional en cualquier tipo de industria (López, Ulibarri, & Canto, 2017). Al hablar de la industria de la construcción, se puede definir el liderazgo “como el camino y el método con el cuál los gerentes de proyectos y los gerentes constructores se conducen a si mismos en su rol (de lider), para así obtener el mejor desempeño de la gente que están dirigiendo” (Idiata, Ehigiamusoe, & Osagie, 2020, p. 1037).

El estudio del liderazgo es relevante en la industria de la construcción porque los residentes deben actuar acorde a las situaciones que se viven (Panthi & Farooqui, 2010). Dicho lo anterior, el rol de líder cobra importancia debido a que en él recae la responsabilidad el desempeño y lo logros de las metas del equipo de trabajo, por lo que se necesita definir un estilo de liderazgo que logre adaptarse a los diferentes retos que suceden en la industria de la construcción para poder entregar los proyectos en tiempo y dentro del presupuesto (Idiata, Ehigiamusoe, & Osagie, 2020), lo que se destaca cuando los proyectos son ambiciosos; su naturaleza se vuelve más compleja, haciendo que se requiera que todas las actividades programadas se cumplan de manera eficiente y eficaz (Rodríguez, Martínez, Godoy, & Fuentes, 2017). Así se logrará una correcta dirección y supervisión, trayendo consigo el éxito del proyecto (López & Rojas, 2013).

Adicional a lo planteado, la globalización ha dado pie al incremento de competidores y rivalidades entre las empresas (López, Ulibarri, & Canto, 2017), por lo que al ejercer un buen

liderazgo y resaltar su importancia en la industria, puede llegar a ser una *Fuente* de ventaja competitiva (Araujo & Fierro, 2016)

Investigaciones sobre el liderazgo en la construcción

Uno de las investigaciones acerca del liderazgo en la construcción es el de Rodríguez, *et al*, de 2017, titulada Identificación de estilo de liderazgo en la Empresa Constructora R&M en la Serena, Chile. En el trabajo se llegó a la conclusión que el mejor estilo de liderazgo es el transformacional, donde se debe buscar motivar a los trabajadores.

Un estudio elaborado en Miami, Florida, por Panthi & Farooqui, en el 2021; evaluaron a los gerentes de construcción para determinar el estilo de liderazgo situacional que implementan, resultando un Liderazgo de Persuadir, que tiene por característica dos elementos: Alta en tarea y Alta en relación.

En el año 2020 Idiata, Ehigiamusoe, & Osagie, evaluaron en Nigeria a varios ingenieros civiles para determinar el estilo de liderazgo que más ejercían, dando como resultado el estilo de Liderazgo de Persuasión. El estudio fue basado en el modelo del liderazgo situacional.

En Quito, Ecuador se realizó un estudio del liderazgo transformacional en la construcción de edificaciones, el año 2016 por Araujo & Fierro, en el que se llegó a la conclusión que se debe evitar el liderazgo pasivo-evitador, recomendando que deben estar atentos en el cumplimiento de los objetivos y dar seguimiento a las correcciones que tienen que realizarse. Mientras que en el liderazgo transaccional mencionan que debe existir un sistema de recompensas a los trabajadores en base a los objetivos alcanzados. Para terminar, con el

liderazgo transformacional los autores afirman que se debe mantener los niveles de estimulación intelectual hacia los trabajadores porque cuentan con un nivel educativo bajo la mayoría y además que se deben conocer sus necesidades, habilidad y aspiraciones para brindarles apoyo individualizado.

En Indonesia se realizó un estudio del liderazgo situacional en una empresa constructora en el año 2019, por Herni, Firdaus, & Dwi. En sus resultados destaca que el liderazgo que ejercen los gerentes de proyectos es el estilo Participante, mientras que el nivel de madurez de sus trabajadores corresponde a M3, es decir, una madurez de trabajo moderada a alta y una madurez psicológica variable. El estilo de liderazgo es el efectivo ante el nivel de madurez presentado en los trabajadores.

Estos estudios respaldan la importancia de analizar el liderazgo en la industria de la construcción, y su revisión destaca que en cada organización, independientemente de sus condiciones geográficas, se mantiene y manifiesta un estilo de liderazgo particular que únicamente funciona en dicha organización, por lo que es de primordial relevancia, realizar abordajes de investigación sobre el tema en todas las organizaciones del sector de la construcción, como la que es foco de interés del presente estudio.

Capítulo III: El método de la investigación

Enfoque de la investigación

El enfoque de la presente investigación será cuantitativo ya que el modelo propuesto por Hersey y Blanchard del Modelo Situacional requiere revisar una serie de cuatro cuadrantes que muestran los estilos de liderazgo, lo que se obtiene mediante la aplicación del instrumento de Evaluación del nivel de la madurez (Santa-Barbara & Rodríguez, 2010).

Tipo de investigación

El tipo de investigación es de tipo no experimental debido a que no se manipularán las variables deliberadamente, se obtendrán los datos tal cuál se presentan en su entorno contextual (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

El diseño de la investigación es de corte transversal porque sólo se recolectarán los datos en un determinado momento de la investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es descriptivo ya que se recogerá la información con el fin de especificar una propiedad o característica del objeto de estudio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), que consiste en describir cuál es el estilo de liderazgo efectivo cuando se dirige y supervisa una obra.

Estrategias de la investigación

Modelo empleado

Se presenta el Modelo Teórico Conceptual de la Investigación, basado en el modelo del Liderazgo Situacional de Hersy y Blanchard. Aquí se explica cuál es la variable, su definición conceptual, su definición operativa y por último sus dimensiones. A continuación, se muestra el modelo:

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

Tabla 4

Modelo teórico conceptual del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard.

Modelo teórico del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard							
Variable	Definición conceptual	Definición operativa	Estilos de liderazgo	Dimensiones	Indicador	Ítem	Escala
Liderazgo	El proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación (Santa-Barbara & Rodríguez, 2010, pp. 26).	En el modelo el liderazgo abarca dos comportamientos fundamentales de la madurez: el de la relación y el de la tarea (Vidyakala & Jayapradha, 2020).	"Se dividen en cuatro estilos de liderazgo (Setiawan, Firdaus & Dwi, 2019) y se dan dependiendo del nivel de madurez de relación y tarea: -Dirigir: Está clasificado como "instrucción", donde las tareas están enfocadas para entrenar al empleado. -Persuadir: El líder en este estilo está clasificado como "consultador", donde el empleado es medianamente competente, pero con poco compromiso. -Compartir: Es clasificado como "participación", donde está relacionado con un empleado con moderadamente competente y compromiso variable. -Delegar: Se clasifica como "Delegación", que se relaciona con empleados altamente competentes y altamente comprometidos.	Madurez del puesto, se define la capacidad o competencia para hacer la tarea. Se tiene el conocimiento, la capacidad y experiencia para desempeñar las tareas. (Baquero & Sánchez, 2000)	Experiencia	¿Tiene experiencia previa en éste trabajo o en una tarea similar?	Ordinal
					Conocimiento	¿Considera usted tener los conocimientos necesarios para realizar éste trabajo?	Ordinal
					Iniciativa	Si surgiera un problema a la hora de realizar el trabajo, ¿podría usted resolver el problema?	Ordinal
					Desempeño	¿Cómo considera su desempeño a la hora de realizar un trabajo acorde se le pide?	Ordinal
					Habilidad	¿Qué tan hábil es para realizar el trabajo?	Ordinal
					Adaptabilidad	¿Qué tan bien se adapta a la realización de la tarea?	Ordinal
					Trabajo en equipo	¿Qué tan bien trabaja con sus compañeros en la realización de la tarea?	Ordinal
					Voluntad	¿Qué tan dispuesto es usted al asumir responsabilidades con respecto a la tarea?	Ordinal
					Motivación	¿Qué tan motivado se siente al realizar la tarea?	Ordinal
					Constancia	¿Qué tanto persevera/persiste	Ordinal

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

confianza que se tiene respecto a la tarea (Baquero & Sánchez, 2000)	Compromiso	en la realización de la tarea? ¿Qué tanta importancia le da usted a la tarea?	Ordinal
	Confianza	¿Qué tan seguro se siente usted cuando realiza la tarea?	Ordinal
	Estrés	¿Qué tan bien trabaja bajo presión?	Ordinal
	Comunicación	¿Cómo considera la comunicación que tiene con sus compañeros cuando realiza el trabajo?	Ordinal
	Segmentación Demografía		
Edad	De 15 a 25 años De 26 a 35 años De 36 a 45 años De 46 a 55 años De 56 a 65 años Más de 65 años	Nominal	
Género	Masculino Femenino	Nominal	
Nivel de estudios	Nivel básico Medio superior Técnico Superior	Nominal	
Experiencia laboral	De 1 a 5 años De 6 a 10 años De 11 a 20 años Más de 20 años	Nominal	

Fuente: Elaboración propia.

Características de los sujetos de estudio

Los sujetos de estudio de la investigación son los obreros que ejecutan las actividades establecido en el catálogo de conceptos de la obra y trabajan bajo la dirección del residente de obra. Se caracterizan por hacer los trabajos de mano de obra negra, carpintería, electricidad, herrería, pintura y soldadura. Trabajan para las empresas Constructora Santandreu y la Constructora Cimentaciones y Puentes.

Procedimiento de muestro

En la obra de la construcción del paso vial de Boulevard Ruiz Cortines y Av. Universidad la población existente es de 74 obreros. No se tomó una muestra de la población, se realizará un censo.

Es importante destacar que la aplicación del instrumento de recolección de datos a los 74 obreros corresponde a un periodo comprendido en marzo y abril de 2021.

Técnica

La técnica utilizada fue el censo, el cual tiene como propósito el obtener la información de todos los elementos del objeto de estudio o de la población (Bernal, 2010).

El cuestionario es un instrumento usado en la investigación cuantitativa que consiste en una serie de preguntas que tiene como objetivo medir la variable o variables de estudio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). El instrumento fue auto aplicado, donde el sujeto respondió el cuestionario por su propia cuenta, con la presencia del investigador para aclarar dudas y asegurar la fiabilidad de los datos obtenidos.

Instrumento de la investigación

El instrumento que se aplicó en éste trabajo es el cuestionario, con preguntas planteadas que se relacionan con la variable de la investigación con el fin de obtener los datos necesarios para el análisis de los sujetos y el objeto de estudio, permitiendo alcanzar los objetivos planteados, la respuesta de la pregunta de investigación y la comprobación de la hipótesis (Bernal, 2010).

Al estudiar la variable del liderazgo basándose en el modelo del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, el cuestionario que se aplicó es el de Evaluación del nivel de la madurez. El instrumento busca determinar cuál es el nivel de madurez del trabajador para cada tarea u objetivo concreto de su trabajo. Mide las dos dimensiones del modelo, las cuales son la madurez psicológica y la madurez para el puesto, mediante una escala tipo Likert de 1 a 5 en cada ítem. Al final se suma el puntaje total y se ubicará en los cuadrantes del modelo (Santa-Barbara & Rodríguez, 2010). En la sección de Anexos se muestra el formato del instrumento usado.

Validez y confiabilidad del instrumento

Confiabilidad del instrumento

Con la finalidad de verificar la confiabilidad del instrumento, en un primer momento se realizó una prueba piloto, que consistió en aplicar el instrumento a una muestra pequeña relacionada con el objeto de estudio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), seleccionada de manera aleatoria. Dicha muestra estuvo integrada por 12 trabajadores de obra, para obtener una buena consistencia en la confiabilidad del instrumento.

Con los datos obtenidos se procedió a realizar un análisis de consistencia interna, donde se calculó el coeficiente de alfa de Conbrach. Éste método asume que los ítems del instrumento miden una misma variable y que están correlacionadas entre sí (Lacave, Molina, Fernández, & Redondo, 2015).

Los autores Lacave, Molina, Fernández, & Redondo (2015) indican que es aceptable un alfa de Conbrach de 0.70 en adelante, mientras que otros autores consideran que sea de 0.8 en adelante (Quero, 2010) o de 0.85 en adelante (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). En el presente trabajo, el alfa de Conbrach fue de 0.886 (Tabla 5), por lo que el instrumento de la investigación es confiable.

Tabla 5

Estadísticas de fiabilidad. Alfa de Cronbach.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.886	.874	14

Fuente. Elaboración propia.

Método y proceso para el análisis de la información

Para el proceso de la información se utilizó el programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), desarrollado en la Universidad de Chicago. El programa permite manipular datos, codificarlos y hacer análisis estadísticos; de igual forma permite crear gráficas y tablas de los resultados para su fácil comprensión (Rivadeneira, De la Hoz, & Barrera, 2020).

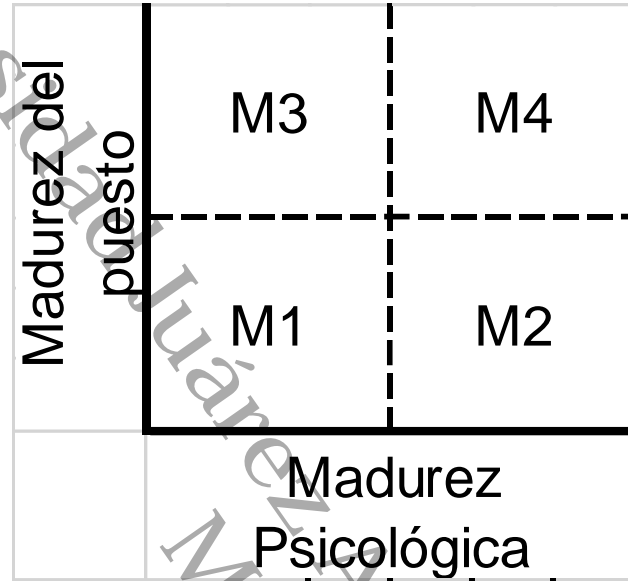
Análisis de la información

Al ser un diseño de investigación descriptiva, el análisis se realizó mediante medidas de tendencia central y medidas de variabilidad, y fueron expresados mediante gráficos. La forma en que se obtuvieron los resultados fue mediante el puntaje de cada uno de los participantes.

Con el resultado final de los puntajes de cada dimensión, se promedió cada uno y se ubicó en la Matriz de Madurez (Figura 3), donde se ven los cuatro niveles de Madurez.

Figura 3

Matriz de Madurez.



Fuente: Adaptado de Manrique & Solís, 2010.

Los cuadrantes abarcan un rango de entre 0 a 5 en ambos ejes. Al ubicar el nivel de madurez se ubicó en los cuadrantes del modelo de Hersey y Blanchard el estilo de liderazgo y mediante gráficos se mostró el estilo de Liderazgo predominante de los trabajadores para así evaluar y analizar los resultados.

Capítulo IV: Análisis y discusión de resultados

Análisis de resultados demográficos

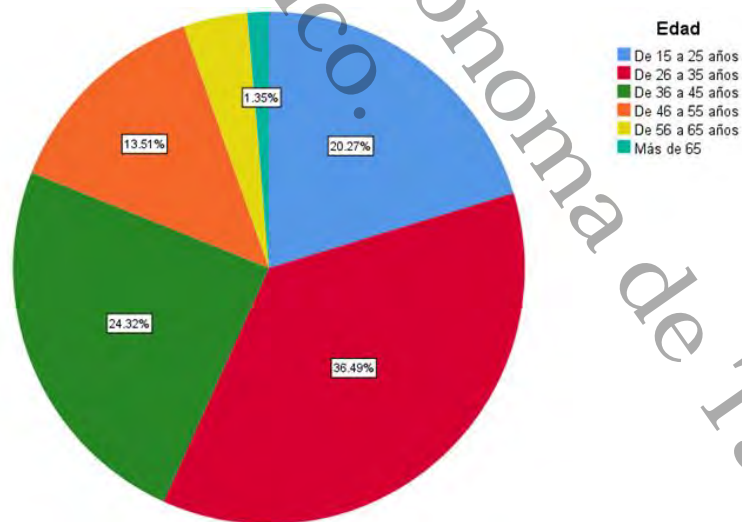
A continuación, se presenta el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los 74 obreros que trabajan en el lugar de estudio, con la finalidad de conocer a fondo los sujetos de estudio demográficamente hablando.

Edad

Se puede visualizar que hay más trabajadores entre las edades de 26 a 35 años (Figura 4), lo que representa el 36.49% de la población, seguido de las edades entre 36 a 45 años, con un 24.32% y, en tercer lugar, entre las edades de 15 a 25 años, con un 20.27%.

Figura 4

Distribución de las edades de la población de estudio en porcentaje.

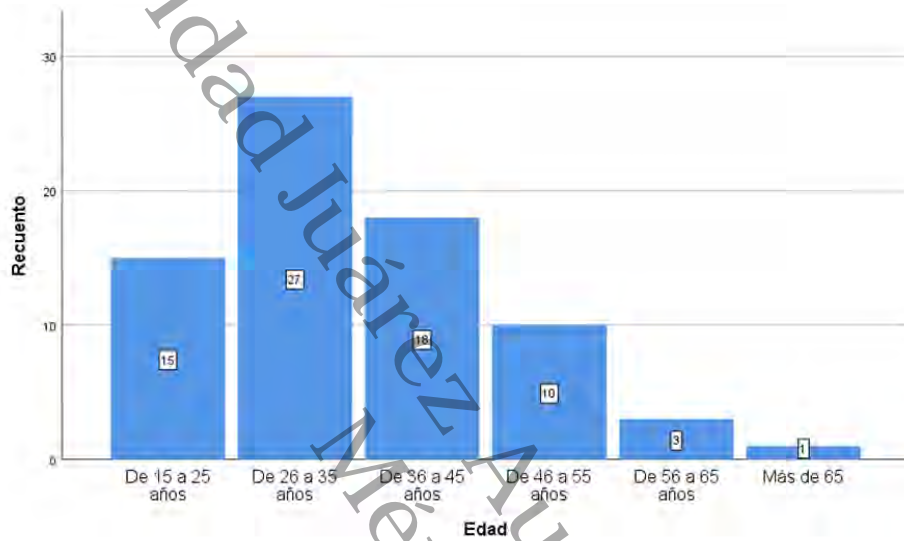


Como se muestra en la gráfica, la mayoría de los obreros son adultos jóvenes y adultos intermedios, que abarcan la edad entre los 40 y 60 años.

El siguiente elemtno de análisis es la distribución de la población de estudio (Figura 5).

Figura 5

Distribución de edades de la población de estudio.

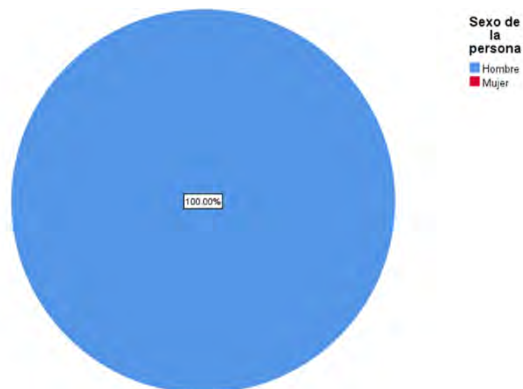


Sexo

El cien por ciento de la población es masculino (Figura 6).

Figura 6

Distribución del sexo en porcentaje

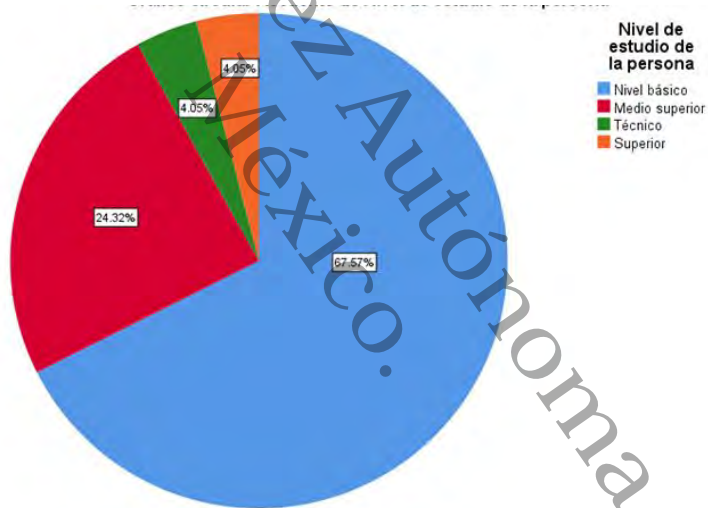


Nivel educativo

En cuanto al nivel educativo, el 67.57% tiene estudios hasta nivel básico. El 24.32% nivel medio superior (Figura 7). El 4.05% tiene nivel técnico y superior, respectivamente. Se concluye que la mayoría de los trabajadores cuentan con estudios a nivel primaria y secundaria.

Figura 7

Distribución de Nivel Educativo

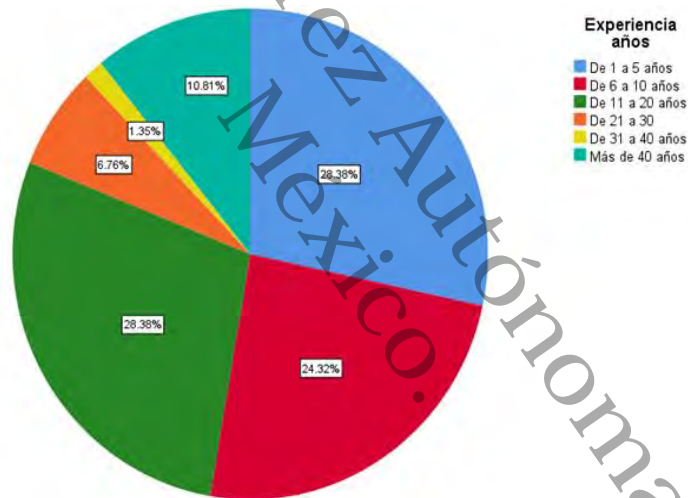


Experiencia laboral en años

Para los fines de la investigación es importante conocer los años de experiencia de los obreros (Figura 8), porque en el liderazgo situacional el nivel los conocimientos, habilidades y competencias que ha adquirido a través de los años el trabajador, es un factor importante porque define el nivel de madurez del puesto y la madurez psicológica del mismo.

Figura 8

Distribución de la Experiencia laboral en años, en porcentaje



La experiencia laboral ronda de 11 a 20 años y de 1 a 5 años, con un 28.38%, seguido de 6 a 10 años, con un 24.32%. Con más de 40 años de experiencia laboral, cubre el 10.81%. Entre 21 a 30 años, es un 6.76% y de entre 31 a 40 años, 1.35%.

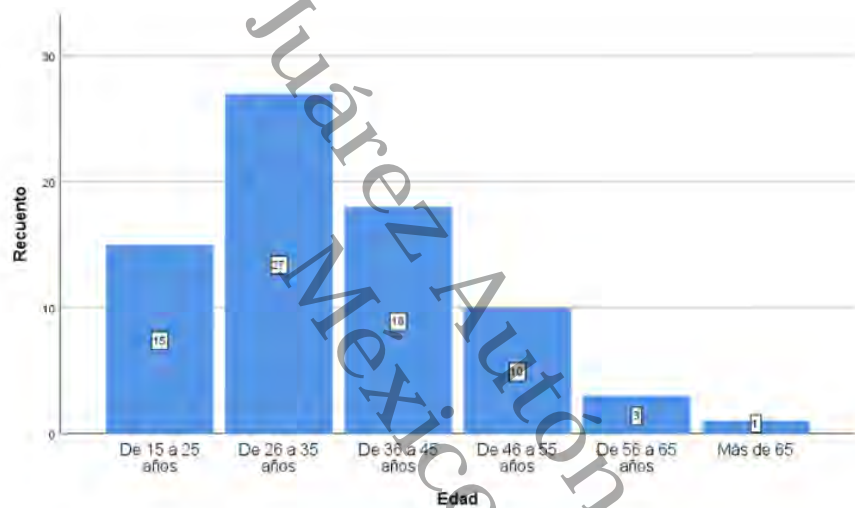
Se observa que las empresas contratan a trabajadores con gran experiencia y con experiencia aceptable por la magnitud de la obra. En cuanto a los de menor experiencia, que va de 1 a 5 años, son personas que se les da la oportunidad de trabajar, permitiéndoles adquirir y

desarrollar habilidades, asignándoles actividades que no requieran tanta habilidad, para empezar a adaptarse a la carga de trabajo.

En la Figura 9 se desglosa la distribución de la población de estudio.

Figura 9

Distribución de la Experiencia Laboral



Análisis de datos del modelo

El siguiente bloque de información aportada por el instrumento de recolección de datos corresponde a la dimensión Madurez del Puesto (Tabla 6).

Tabla 6

Resultados del Nivel de Madurez del Puesto.

	N Estadístico	Rango Estadístico	Mínimo Estadístico	Máximo Estadístico	Media Estadística	Desviación Estándar
Experiencia	74	3	2	5	3.96	0.943
Conocimiento	74	3	2	5	4.00	0.922
Iniciativa	74	3	2	5	4.18	0.765
Desempeño	74	3	2	5	3.96	0.928
Habilidad	74	3	2	5	3.96	0.851
Adaptabilidad	74	2	3	5	4.58	0.662
Trabajo en equipo	74	2	3	5	4.45	0.724
N válido (por lista)	74					

Se observa que el ítem Adaptabilidad tiene más peso en comparación de la media de los otros ítems, con un resultado de 4.58, y es la que menos dispersión presenta. El siguiente ítem que tiene más peso es el Trabajo en equipo con una media de 4.45, y con una dispersión de 0.724. El tercero es la Iniciativa, con una media de 4.18 y dispersión de 0.765. A continuación el Conocimiento, con una media de 4.00 y dispersión de 0.922. En quinto lugar, quedan empatados la Experiencia, el Desempeño y la Habilidad con una media de 3.96, aunque las dispersiones varían. La Habilidad tiene una dispersión de 0.851 y el Desempeño 0.928, mientras que la Experiencia 0.943.

Con lo descrito, se observa que los obreros pueden adaptarse ante cualquier tipo de actividad que se les ordene hacer. Tienen la iniciativa y el conocimiento necesario para poder realizarlo, así como la conciencia que el trabajo en equipo es fundamental (Tabla 7). Podrán no tener la experiencia que ellos esperan (en un nivel aceptable), la habilidad o el desempeño; pero a pesar de lo anterior, tienen una alta capacidad, un alto nivel de madurez del puesto.

Tabla 7

Resultados del Nivel de Madurez Psicológico.

	N Estadístico	Rango Estadístico	Mínimo Estadístico	Máximo Estadístico	Media Estadística	Desviación Estándar
Voluntad	74	3	2	5	4.36	0.769
Motivación	74	4	1	5	4.24	0.824
Constancia	74	3	2	5	4.43	0.723
Compromiso	74	4	1	5	4.53	0.707
Confianza	74	3	2	5	4.47	0.687
Estrés	74	4	1	5	4.18	0.942
Comunicación	74	3	2	5	4.30	0.789
N válido (por lista)	74					

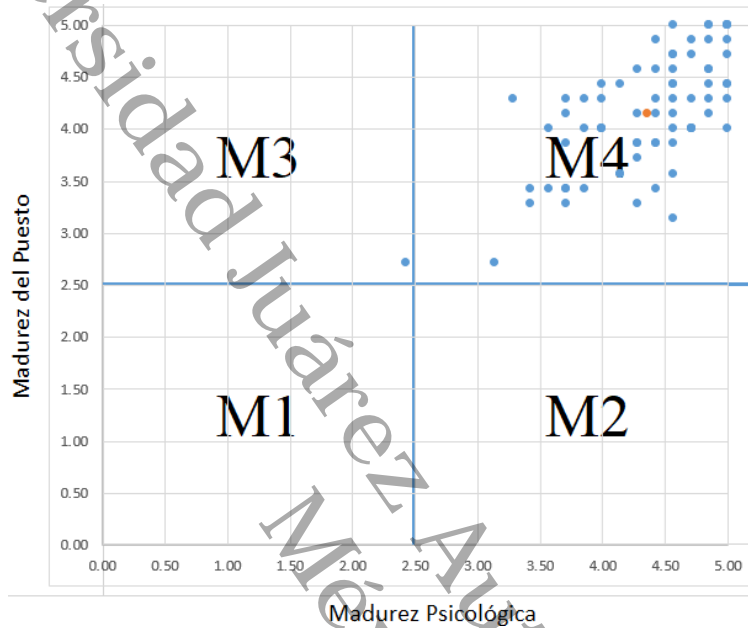
La tabla muestra que el ítem Compromiso es el que más caracteriza a la población de estudio. Su media corresponde a 4.53 y su dispersión es de 0.707. En segundo lugar, es la Confianza, con una media de 4.47 y dispersión de 0.687. El tercer lugar corresponde a la Constancia, con una dispersión de 0.723. En cuarto lugar corresponde a la Voluntad con una media de 4.36 y dispersión de 0.769. En quinto lugar está la Comunicación, con dispersión de 0.789. En sexto lugar es la Motivación, con una dispersión de 0.769. Y por último, el Estrés con media de 4.24 y dispersión de 0.824.

Los resultados permiten afirmar que los obreros se sienten comprometidos con las actividades que realizan y confían en sus capacidades para llevarlas a cabo. Son constantes, están enfocados en lo que se tiene que hacer porque quieren y pueden hacerlo, manifestando voluntad y capacidad. Hay una buena comunicación entre el equipo de trabajo, y se sienten motivados. En cuanto al estrés, el ítem evalúa si pueden trabajar bajo presión, resultando que sí, no les genera estrés trabajar bajo presión.

Acorde al modelo de Hersey y Blanchard, se ubicará en la Matriz de Madurez el puntaje arrojado por cada uno de los participantes, determinando el Nivel de Madurez global que tiene la población de estudio (Figura 10). Los puntos azules representan toda la población, mientras el punto naranja la media.

Figura 10

Matriz de Madurez, resultados.

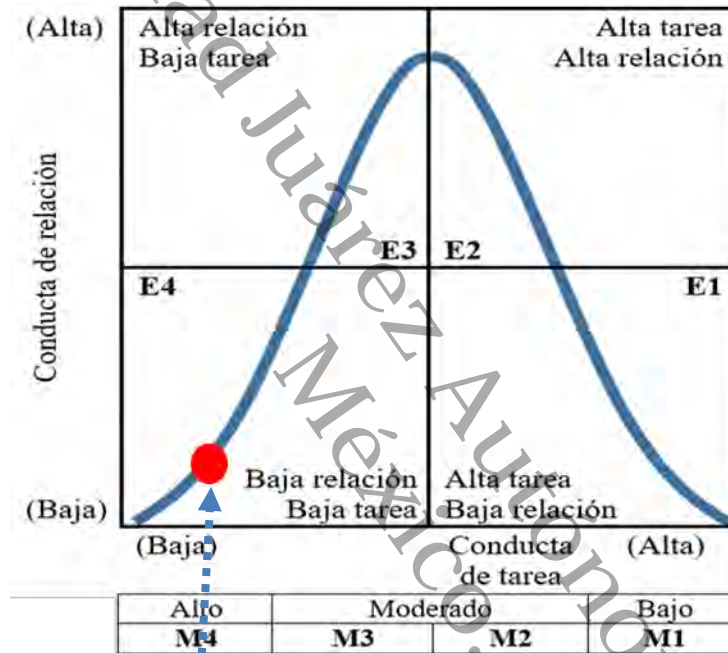


Como puede visualizarse en la Matriz de Madurez, los resultados de la población arrojan que existe un nivel de madurez psicológica y del puesto alto, que corresponde a la madurez de Nivel 4 (M4). La media corresponde a 4.12 de la madurez el puesto y 4.36 de madurez psicológica, teniendo un poco más de peso en la población de estudio. En el Nivel 4 los obreros presentan una excelente capacidad en el trabajo, ellos saben los que se tiene que hacer en cada actividad al contar con la experiencia, conocimientos y habilidades necesarias. De igual manera cuentan con una excelente disposición, que se refiere a que están comprometidos, motivados y con voluntad para realizar las actividades designadas.

Al conocer el nivel de madurez de toda la población, se determina el estilo de liderazgo con la matriz del modelo de Hersey y Blanchard (Figura 11).

Figura 11.

Determinación del estilo de liderazgo



La teoría menciona que el un Nivel M4 de madurez, al tener un Alto nivel del Puesto y Psicológica, corresponde a un estilo de liderazgo de Baja Relación y Baja Tarea, o sea, el Estilo Delegar. Esto se debe porque al tener los obreros una excelente capacidad y buena disposición cuando realizan las actividades correspondientes, se puede tener la confianza que trabajarán de manera eficiente y eficaz, sin tanta supervisión por parte del residente. No será necesario explicar detalladamente lo que se debe realizar, así como no se requerirá tanto apoyo socio-emocional.

En el siguiente apartado de Conclusiones, Discusiones y Recomendaciones se presentarán propuestas para que el residente de obra pueda ejercer de buena manera el estilo de liderazgo Delegar a los obreros.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

Conclusiones

En el presente trabajo prevaleció el interés por investigar y sentar un precedente del estudio de liderazgo en el ámbito de la construcción que ayude a los residentes de obra a liderar de manera efectiva a los obreros, mejorando, de esta manera, la dirección y supervisión que realizan de forma cotidiana. Es importante recordar que el ejercer un buen liderazgo logra impactar fuertemente dentro de la organización; influenciar a los trabajadores para que estén dispuestos a cumplir con los objetivos planteados y la productividad aumente (Rivera & Conrado, 2016) porque se generan mejores ambientes de trabajo, permitiendo que el personal crezca y desarrolle sus competencias (Serrano & Portalanza, 2014). La ausencia de liderazgo o de un estilo de liderazgo efectivo genera la falta de compromiso entre el equipo de trabajo, baja productividad y genera un mal clima laboral (Engagement Laboral, 2021), además que es propenso a que existan conflictos entre los trabajadores. (Baquero, 2011).

Por lo anterior expuesto, el estudio de liderazgo es vital en la dirección de cualquier proyecto de construcción, siendo una capacidad fundamental en los residentes de obra (Idiata, Ehigiamusoe, & Osagie, 2020).

Al realizar esta investigación se cumplió con el objetivo principal que consistió en determinar el estilo de liderazgo en la dirección y supervisión de la ejecución de las actividades en la obra del Paso Vehicular en Boulevard Ruiz Cortines-Av. Universidad, en la ciudad de Villahermosa, Tabasco.

El estilo de liderazgo que resultó, mediante del modelo de Hersey y Blanchard es el de Delegar, que tiene tanto una baja relación como baja tarea. Los obreros tienen un alto nivel de madurez del puesto (son altamente competentes) y un alto nivel psicológico (están dispuestos y comprometidos a realizar los trabajos asignados).

Al contrastar la teoría con el contexto real, se concluye que los resultados son acordes a la realidad. Los obreros son realmente capaces y se muestran dispuestos en cuanto a los trabajos que realizan. Se ha observado que tienen buena disposición, saben lo que tienen que hacer, y el residente puede confiar en que efectivamente ellos ejecutan las actividades asignadas por su propia cuenta (aunque siempre hay que rectificar y verificar).

Mientras la empresa constructora cubra con sus necesidades (horario de descanso, salario justo, equipo de seguridad y lugar de hidratación), los obreros trabajarán de buena manera. El modelo que proponen Hersey y Blanchard sí se apega a la realidad, por lo que es confiable para cualquier tipo de contexto, como se pudo comprobar en la presente investigación.

No se confirmó la hipótesis planteada debido a que en los resultados obtenidos el estilo de liderazgo que se ejerce es Delegar. El líder (en este caso el residente de obra) tiene que explicar las actividades a realizar a los obreros y puede confiar en que ellos lo harán sin ningún problema, porque su nivel de madurez en ambas dimensiones (del puesto y psicológica) son altas. Son altamente capaces y están sumamente dispuestos y comprometidos con el trabajo. El líder debe proveer los recursos necesarios a los obreros para cumplir con las actividades y de impulsar la perseverancia. Las actitudes del residente de obra debe ser la confianza.

permissividad, ratificaci3n, afirmaci3n, dar reconocimiento, ratificaci3n y el desarrollo hacia los trabajadores.

Recomendaciones

Con lo mencionado anteriormente, y para lograr que el residente ejerza un liderazgo efectivo con el estilo “Delegar”, se plantean las siguientes recomendaciones, considerando el contexto d3nde se desenvuelve el l3der:

- Dar3r3denes claras y espec3ficas a los obreros, confiando que son capaces de realizarlas sin ning3n problema.
- Impulsar la constancia en los obreros en la realizaci3n de las actividades.
- Si se necesitan capacitar a los trabajadores en tareas espec3ficas, hacerlo sin ning3n problema. Se puede pedir apoyo a otro trabajador.
- Facilitar los recursos (maquinaria y equipo) para que los obreros trabajen sin problema.
- No descuidar el clima laboral, a pesar que los obreros se encuentren dispuestos y motivados. Respetar sus horarios de desayunos, proveer agua, pagar justamente lo trabajado (incluyendo las horas extras), procurar un lugar de trabajo seguro y limpio y dar reconocimiento.
- Ser abierto a las sugerencias que los obreros aporten en la realizaci3n de las actividades.

- El líder tiene que supervisar que las actividades se están cumpliendo de buena manera. Aunque parezca contradicción del punto 1, la supervisión es importante para verificarr que todo vaya acorde a lo establecido en la programación de obra. Con lo anterior, se evita el sentimiento de ausentismo en los trabajadores.

Referencias

- Araujo, J., & Fierro, I. (2016). Estudio del liderazgo transformacional en la construcción de edificaciones en el distrito metropolitano. *Compendium*, 3, 35-69.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5803769>
- Baquero. (2011). ¿La ausencia del liderazgo genera conflictos entre los departamentos de la empresa de seguridad?
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/3452/BaqueroRamosJoseSimon2011.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Baquero, C., & Sánchez, E. (2000). Análisis de la fiabilidad del LEAD (descripción de la efectividad y adaptabilidad del líder). *Anales de psicología*, 16(2), 167-177.
<https://www.redalyc.org/pdf/167/16716206.pdf>
- Beltrán, C. (2016). *¿Qué es un director de obra?* Cristina Beltrán Arquitectos:
<https://www.cristinabeltranarquitectos.com/post/2012/03/14/-qu%C3%A9-es-un-director-de-obra>
- Bernal. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). Pearson Education.
- Capa, L., Miguel, R., & Capa, X. (2018). El liderazgo como *Fuente* de ventaja competitiva para las organizaciones. *Universidad y Sociedad*, 10(2), 273-284.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000200285

- Castillo, J., Álvarez, N., & Treviño, A. (2018). El liderazgo como objeto de formación en los estudiantes de ingeniería. *Espirales*, 103-111.
<http://www.revistaespirales.com/index.php/es/article/view/398>
- Cisneros. (2003). La administración básica y su relación práctica con proyectos de construcción. *CYAD*, 1-13.
http://administracionytecnologiaparaeldiseno.azc.uam.mx/publicaciones/2003/2_2003.pdf
- Consultaria Integral en Desarrollo Urbano S.C. (2020). ¿Qué hace un director responsable de obra? Recuperado el 31 de Enero de 2022, de <https://cidur.com.mx/blog/que-hace-un-director-responsable-de-obra/>
- Contreras, F. (2008). Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación. *International Journal of Phychological Research*, 1(2), 64-72.
<https://www.redalyc.org/pdf/2990/299023508008.pdf>
- Engagement Laboral. (2021). Falta de liderazgo: 3 consecuencias negativas para tus equipos. Recuperado el 31 de Enero de 2022, de <https://interimgrouphr.com/blog/engagement-laboral/falta-liderazgo-consecuencia/>
- Escobar, J., & Cuervo, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, 6, 27-36.
<https://www.researchgate.net/publication/302438451>

- Estrada. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica*, XIII(34), 343-38.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4808064.pdf>
- Fierro. (2012). El rol del liderazgo estratégico en las organizaciones. *Saber, Ciencia y Libertad*, 7(1), 119-123. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5109370>
- Figueroa. (2012). Principales modelos de liderazgo: su significación en el ámbito universitario. *Humanidades Médicas*, 12(3), 513-530.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1727-81202012000300010&lng=es&nrm=iso
- Función del director de obra. (2018). Recuperado el 28 de 12 de 2020, de Sepa Cómo Instalar Regional: <https://sepacomoinstalar.com.ar/funcion-del-director-de-obra/>
- García. (Junio de 2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, II(1), 60-79.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265440664005>
- Guerrero, V., & Vásquez, A. (2016). Estilos de liderazgo y niveles de productividad en trabajadores de la facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Señor de Sipán, Chiclayo, 2016. *[Para optar el título profesional de licenciada en administración]*. Universidad Señor de Sipán.
<http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/4135/Guerrero%20-%20Vasquez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hall, R. (1996). *Organizaciones: Estructuras, procesos y resultados*. (Sexta ed.). Estado de México: Prentice Hall Inc. .

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6° edición ed.). Cd de México: McGraw Hill.

Herni, T., Firdaus, A., & Dwi, A. (2019). The Study of Situational Leadership Style on an Indonesian Construction Company. *Malaysian Journal of Civil Engineering*, 31(1), 16-21.

https://www.researchgate.net/publication/332129305_THE_STUDY_OF_SITUATIONAL_LEADERSHIP_STYLE_ON_AN_INDONESIAN_CONSTRUCTION_COMPANY

Hoy, T. (22 de Julio de 2020). Tendrá obra segundo piso vehicular. *Tabasco Hoy*, pág. 1. Recuperado el 2021 de Enero de 7, de <https://www.tabascohoy.com/tendra-obra-segundo-piso-vehicular/>

Idiata, D., Ehigiamusoe, B., & Osagie, E. (2020). Nigeria Construction Industry Leadership Style and Adaptability Effectiveness: A Case Civil Engineers. *International Journal of Scientific Research & Engineering Trends*, 6(2), 1036-1041. https://ijsret.com/wp-content/uploads/2020/05/IJSRET_V6_issue2_322.pdf

Instituto de Estadística y Geografía. (Julio de 2020). Indicador Trimestral de la Actividad Económica Estatal. Recuperado el 8 de Octubre de 2020, de <https://www.inegi.org.mx/temas/itaec/>

Instituto de Estadística y Geografía. (26 de Agosto de 2020). INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México. Producto Interno Bruto Trimestral. Año Base 2013. Serie del primer trimestre de 1993 al segundo trimestre de 2020. Recuperado el 8 de Octubre de 2020, de <https://www.inegi.org.mx/temas/pib/default.html#Tabulados>

Kumar, M., & Jain, S. (2013). Leadership Management: Principles, Models and Theories. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(3), 309-318. <http://www.ripublication.com/gjmbs.htm>

La razón online. (Julio de 2020). *La Razón de México*. Recuperado el 2020 de Diciembre de 5, de <https://www.razon.com.mx/estados/gobierno-de-tabasco-avanza-en-primera-etapa-de-construccion-de-distribuidor-vial-en-villahermosa-398870>

Lacave, C., Molina, A., Fernández, M., & Redondo, M. (2015). Análisis de la fiabilidad y validez de un cuestionario docente. *Revista de Investigación en Docencia Universitaria de la Información*, 9(1), 23-36. <http://www.aenui.net/ojs/index.php?journal=revision&page=article&op=viewFile&path%5B%5D=219&path%5B%5D=372>

Lesur, L. (2002). *Manual del residente de obra: una guía paso a paso*. Trillas. <https://hemersonlizarbe.files.wordpress.com/2013/03/manual-del-residente-de-obra.pdf>

López, E., & Rojas, J. (2013). La importancia de liderazgo en las organizaciones. https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG_elopezmartinez.pdf

- López, Y., Ulibarri, H., & Canto, A. (2017). La importancia del liderazgo como factor de competitividad en una empresa constructora de Mérida, Yucatán. *Revista del Centro de los Graduados*, 23(68), 31-43.
https://www.ecorfan.org/actas/A%20T%20I/A%20T%20I_3.pdf
- Manrique, D., & Solís, X. (2019). Impactos del liderazgo eficaz en el desempeño de los colaboradores de área de ensamble de una empresa de la industria minero metalúrgica. (Tesis de pregrado). Universidad Católica San Pablo.
https://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15954/1/MANRIQUE_TEJADA_DAJ_ENS.pdf
- Mateus. (2019). La influencia de los estilos de liderazgo en la productividad de las organizaciones. 1-30. <https://core.ac.uk/download/pdf/286064039.pdf>
- Panthi, K., & Farooqui, R. (2010). An investigation of Leadership Style of Construction Managers in South Florida. *Journal of Building Performance*.
<https://www.academia.edu/download/32312141/CPRT147002009.pdf>
- Pautt Torres, G. (2011). Liderazgo y dirección: Dos conceptos distintos con resultados diferentes. *XIX(1)*, 213-228. <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v19n1/v19n1a13.pdf>
- Quero, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Conbrach. *Telos*, 12(2), 248-252.
<https://www.redalyc.org/pdf/993/99315569010.pdf>
- Riquilme, M. (2020). *Organización de una Empresa Constructora*. Web y Empresa:
<https://www.webyempresas.com/organizacion-de-una-empresa->

constructora/#:~:text=En%20las%20empresas%20constructoras%20su,objetivos%20es
tablecidos%20por%20la%20empresa.

Rivadeneira, J., De la Hoz, A., & Barrera, M. (2020). Análisis general del SPSS y su utilidad en la estadística. *Journal of Business Sciences*, 2(3), 17-25.
<https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/19/19>

Rivera, Y., & Conrado, J. (2016). Impacto de los líderes en la productividad de las empresas de servicio de aseo en la ciudad de Barranquilla. *Dictamen Libre*(19), 57-68.
[https://www.researchgate.net/publication/328047107_Impacto_de_los_lideres_en_la_p
roductividad_de_las_empresas_de_servicio_de_aseo_en_la_ciudad_de_Barranquilla](https://www.researchgate.net/publication/328047107_Impacto_de_los_lideres_en_la_productividad_de_las_empresas_de_servicio_de_aseo_en_la_ciudad_de_Barranquilla)

RLOPySRM. (28 de Julio de 2010). Artículo 113.

Rodríguez, H., Martínez, A., Godoy, R., & Fuentes, A. (2017). Identificación del estilo de liderazgo en la Empresa Constructora R&M en. *Perspectiva*, 18(1), 47-62. Recuperado el 3 de Marzo de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5608577.pdf>

Rodríguez, J. (2006). *Dirección moderna de organizaciones*. Ciudad de México: Thomson.

Rosales, R. (29 de Julio de 2020). Tabasco registra el mayor crecimiento económico del país. *El Economista*. Recuperado el 8 de Octubre de 2020, de [https://www.economista.com.mx/estados/Tabasco-registra-el-mayor-crecimiento-
economico-del-pais-20200729-0135.html](https://www.economista.com.mx/estados/Tabasco-registra-el-mayor-crecimiento-economico-del-pais-20200729-0135.html)

- Rosas, J. A., Magaña, D. E., & Gumán, C. (2008). Posibilidades de Consolidación de los Cuerpos Académicos de la DACEA - UJAT. *HITOS de Ciencias Económico Administrativas*, 42(5), 50-62.
- Rudeli, N., Viles, E., González, J., & Santilli, A. (Diciembre de 2018). Causas de retrasos en proyectos de construcción: Un análisis cualitativo. *Investigaciones en Ingeniería*(16), 71-84. <http://revistas.um.edu.uy/index.php/ingenieria/article/view/298/356>
- Sánchez. E. (2000). Teoría del liderazgo situacional en la Administración local: validez del modelo. *Psicothema*, 12(3), 435-439. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72712316>
- Sánchez. I. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelos de caracterización y análisis. *Pensamiento y Gestión*(25). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64612241002>
- Sánchez, E., & Rodríguez, A. (2010). 40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), 29-39. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3180733.pdf>
- Serrano, B., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios*, 5(11), 117-125. <https://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-pdf-S2215910X14700266>
- Solís, R. (Enero-Abril de 2004). La supervisión de obra. *Ingeniería*, 8(1), 55-60. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46780106>
- Suárez, C. (2002). *Costo y tiempo en edificación*. Ciudad de México, México: Limusa.

Sy Corvo, H. (2019). *Organigrama de empresa constructora: estructura y funciones*.

Recuperado el 28 de 12 de 2020, de Lifeder: <https://www.lifeder.com/organigrama-empresa-constructora/>

Universidad Nacional Autónoma de México. (2003). *Apuntes para la asignatura*

Administración Básica I. Ciudad de México: Fondo Editorial. Recuperado el 3 de Mayo

de 2020, de

http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/1/admon_bas1.pdf

Vidyakala, K., & Jayapradha, P. (2020). A conceptual study on Situational Leadership

Approach. *Puralaka*, 31(19), 78-82.

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3641464

Anexos

Anexo 1



UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO

Maestría en Administración y Dirección Estratégica

Instrumento “Evaluación del nivel de madurez” acorde al modelo del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard



FECHA: _____

EDAD:

De 15 a 25 años () De 26 a 35 años () De 36 a 45 años () De 46 a 55 años ()

De 56 a 65 años () Más de 65 ()

GÉNERO: Masculino () Femenino () PROFESIÓN: _____

NIVEL DE ESTUDIOS: CARGO ACTUAL: _____

Nivel básico () Medio superior () Técnico () Superior ()

EXPERIENCIA LABORAL:

De 1 a 5 años () De 6 a 10 años () De 11 a 20 años () Más de 20 años ()

Se presenta a continuación una serie de preguntas acorde a la madurez del puesto y la madurez psicológica. Ambas partes constarán de cinco preguntas que deberá responder acorde al objetivo o responsabilidad a cumplir. La respuesta va del 1 al 5, que refleja el nivel de madurez; donde 1 es lo “más bajo” y el 5 lo “más alto”. Los resultados nos permitirán saber el Estilo de Liderazgo en el ambiente de la construcción. Conteste de forma consciente y como se sienta. Ésta información es con fines académicos.

Dimensión: Madurez del puesto		
¿Tiene experiencia previa en éste trabajo o en una tarea similar?	Tiene completa experiencia en el trabajo	5
	Tiene una experiencia aceptable en el trabajo	4
	Tiene cierta experiencia en el trabajo	3
	Tiene poca experiencia en el trabajo	2
	No tiene nada de experiencia en el trabajo	1

¿Considera usted tener los conocimientos necesarios para realizar éste trabajo?	Tiene un conocimiento completo de la tarea	5
	Tiene los suficientes conocimientos de la tarea	4
	Tiene conocimientos aceptables de la tarea	3
	Tiene poca experiencia en el trabajo	2
	No tiene ningún conocimiento de la tarea	1
Si surgiera un problema a la hora de realizar el trabajo, ¿podría usted resolver el problema?	Resolvería el problema sin dudar	5
	Buscaría la forma de resolver el problema	4
	Intentaría resolver el problema	3
	Tendría dudas en que pudiera resolver el problema	2
	No podría resolver el problema	1
¿Qué tan hábil es para realizar el trabajo?	Es completamente hábil con la tarea	5
	Tiene la suficiente habilidad para realizar la tarea	4
	Tiene las habilidades aceptables para realizar la tarea	3
	Tiene poca habilidad para realizar la tarea	2
	No tiene habilidad para realizar la tarea	1
¿Cómo considera su desempeño a la hora de realizar un trabajo acorde a lo que se le pide?	Tiene un excelente nivel desempeño	5
	Tiene un alto nivel de desempeño	4
	Tiene un nivel aceptable de desempeño	3
	Tiene un bajo nivel de desempeño	2
	Tiene muy bajo nivel de desempeño	1
¿Qué tan bien se adapta en la realización de la tarea?	Se adapta sin ningún problema	5
	Puede llegar a adaptarse	4
	Tiene interés en adaptarse	3
	Tiene problemas para adaptarse	2
	No se adapta a la tarea	1
¿Qué tan bien trabaja con sus compañeros en la realización del trabajo?	Trabaja perfectamente bien con sus compañeros	5
	Logra trabajar bien con sus compañeros	4
	Considera que no tiene problemas para trabajar con sus compañeros	3
	Tiene problemas para trabajar con sus compañeros	2
	No logra trabajar bien con sus compañeros	1
Total		

Dimensión: Madurez Psicológica		
¿Qué tan dispuesto es usted al asumir responsabilidades con respecto a la tarea?	Asume la responsabilidad total de la tarea	5
	Asume la responsabilidad de la tarea	4
	Sólo asume la responsabilidad de la tarea	3
	Se siente inseguro de asumir la responsabilidad	2
	No le interesa asumir la responsabilidad de la tarea	1
¿Qué tan motivado se siente al realizar la tarea?	Muy motivado	5
	Motivado	4
	Levemente motivado	3
	Poco motivado	2
	No se siente nada motivado	1
¿Qué tanto persevera/persiste en la realización de la tarea?	Le pone bastante empeño al realizar la tarea	5
	Solamente realiza la tarea	4
	Realiza la tarea, aunque se le dificulte	3
	Considera difícil hacer la tarea, intenta hacerla, pero tiene dudas	2
	Abandona la tarea por su dificultad	1
¿Qué tanta importancia le da usted a la tarea?	Se compromete completamente a realizar la tarea	5
	Se compromete a realizar la tarea	4
	Se compromete, pero no completamente	3
	Le da poca importancia a la tarea	2
	No le da importancia en realizar la tarea	1
¿Qué tan seguro se siente usted cuando realiza la tarea?	Tiene completa confianza para realizar la tarea	5
	Se siente seguro con la tarea	4
	Se siente levemente seguro con la tarea, pero desconfía un poco	3
	Se siente inseguro con la tarea	2
	Se siente inseguro para realizar la tarea	1
¿Qué tan bien trabaja bajo presión?	No tiene problemas en trabajar bajo presión	5
	Puede trabajar bajo presión	4
	Sigue trabajando aunque trabaje bajo presión	3
	No logra trabajar bien bajo presión	2
	No puede trabajar bajo presión	1
	Tiene una excelente comunicación con sus compañeros	5

¿Cómo considera la comunicación que tiene con sus compañeros cuando realiza el trabajo?	Tiene una buena comunicación con sus compañeros	4
	Considera que tiene una comunicación aceptable con sus compañeros	3
	No logra comunicarse bien con sus compañeros	2
	No tiene una buena comunicación con sus compañeros	1
Total		

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.