

**CARACTERIZACIÓN DEL LIDERAZGO CONTEMPORÁNEO QUE CONTRIBUYE
AL CRECIMIENTO Y MEJOR POSICIONAMIENTO DE LAS MIPYMES DEL SECTOR
CONSTRUCTOR COLOMBIANO**

CRISTINA LORENA CANO SALAZAR

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

**ORIENTADOR
MANUEL RICARDO GONZÁLEZ VÁSQUEZ
ARQUITECTO**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE ARQUITECTURA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS
BOGOTA D.C.**

2021

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del director de la especialización

Firma del calificador

Bogotá D.C. mayo de 2021

DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García-Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretaria General

Dr. Jose Luis Macías Rodríguez

Decano de la Facultad de Arquitectura

Dr. María Margarita Romero Archbold

Directora del Programa

Dra. María Margarita Romero Archbold

DEDICATORIA

A mi familia que ha sido el pilar de mi vida, sin el apoyo incondicional de ella no hubiese podido desarrollar este trabajo de grado.

AGRADECIMIENTOS

A todas aquellas personas que siempre han creído en mi como persona y cómo profesional.

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

TABLA DE CONTENIDO

| | pág. |
|---|------|
| RESUMEN | 13 |
| INTRODUCCIÓN | 14 |
| 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 16 |
| 1.1 Antecedentes | 17 |
| 1.2 Pregunta de Investigación | 18 |
| 1.3 Justificación | 18 |
| 1.4 Hipótesis | 19 |
| 1.5 Objetivo General | 19 |
| 1.6 Objetivos Específicos | 20 |
| 2. METODOLOGÍA | 21 |
| 3. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL | 23 |
| 3.1 El liderazgo a Través de la Historia | 23 |
| 3.2 El Liderazgo en Latinoamérica | 25 |
| 3.3 Liderazgo | 26 |
| 3.4 Evolución del Liderazgo | 28 |
| 3.4.1 <i>Teorías de Liderazgo Tradicional</i> | 28 |
| 3.4.2 Teorías de Liderazgo Contemporáneo | 29 |
| 4. CARACTERIZACIÓN DE LAS MIPYMES | 32 |
| 4.1 Marco Legal de las MiPymes | 32 |
| 4.2 Clasificación de las Empresas en Colombia | 32 |
| 4.3 Supervivencia de las MiPymes | 34 |
| 4.4 Caracterización de las MiPymes | 35 |

| | | |
|-------|---|----|
| 4.4.1 | <i>Principales características de las MiPymes</i> | 36 |
| 4.4.2 | <i>Estructura organizacional de las MiPymes</i> | 36 |
| 4.4.3 | <i>Otras características de las MiPymes del Sector construcción</i> | 39 |
| 4.5 | Importancia de las MiPymes Para la Economía Colombiana | 43 |
| 4.5.1 | <i>Importancia de las MiPymes Constructoras para la Economía Colombiana</i> | 43 |
| 5. | CARACTERISTICAS SOBRESALIENTES DEL LIDERAZGO CONTEMPORANEO EN LAS MIPYMES DEL SECTOR CONSTRUCTOR COLOMBIANO | 44 |
| 5.1 | El Líder y sus Características | 44 |
| 5.2 | Teorías del Liderazgo | 47 |
| 5.2.1 | <i>Teoría de los Rasgos o de las Características</i> | 48 |
| 5.2.2 | <i>Teoría de la conducta o los comportamientos</i> | 48 |
| 5.2.3 | <i>Teoría Situacional o de las contingencias</i> | 48 |
| 5.2.4 | <i>Teoría transaccional</i> | 50 |
| 5.2.5 | <i>Teoría Transformacional</i> | 50 |
| 5.3 | Estilos de Liderazgo según Kurt Lewin, Lippit y White. | 53 |
| 5.3.1 | <i>Liderazgo autocrático o autoritario</i> | 53 |
| 5.3.2 | <i>Liderazgo participativo o democrático</i> | 54 |
| 5.3.3 | <i>Liderazgo 'Laissez-faire' o liberal</i> | 54 |
| 5.4 | Otros Estilos de Liderazgo según Goleman | 55 |
| 5.4.1 | <i>Liderazgo Coercitivo</i> | 55 |
| 5.4.2 | <i>Liderazgo Orientativo</i> | 55 |
| 5.4.3 | <i>Liderazgo Afiliativo</i> | 56 |
| 5.4.4 | <i>Liderazgo Democrático</i> | 56 |
| 5.4.5 | <i>Liderazgo Ejemplar</i> | 56 |

| | |
|--|-----|
| 5.4.6 <i>Liderazgo Formativo</i> | 57 |
| 5.5 Liderazgo de Maxwell | 57 |
| 5.5.1 <i>Cómo desarrollar el Liderazgo según Maxwell</i> | 58 |
| 5.6 El Auténtico Liderazgo | 62 |
| 5.7 Liderazgo Nivel 5 | 62 |
| 5.8 Competencias del liderazgo | 65 |
| 5.8.1 <i>Inteligencia emocional según Goleman</i> | 68 |
| 5.8.2 <i>Habilidades Blandas (soft skills)</i> | 69 |
| 5.8.3 <i>Fortaleciendo el liderazgo a través del coaching</i> | 71 |
| 5.9 Gerenciar y Liderar | 72 |
| 5.10 El papel de los líderes en una organización | 73 |
| 5.11 Estilos de Liderazgo contemporáneo y características que sobresalen en los líderes del sector construcción | 77 |
| 6. LIDERAZGO CONTEMPORANEO EFICIENTE Y EFECTIVO QUE CONTRIBUYE AL CRECIMIENTO Y MEJOR POSICIONAMIENTO DE LAS MIPYMES DEL SECTOR CONSTRUCTOR COLOMBIANO | 87 |
| 6.1 Liderazgo Efectivo | 87 |
| 6.2 Características de los líderes del sector construcción que aportan eficiencia y efectividad a la organización | 87 |
| 6.3 El Liderazgo Situacional en las MiPymes Encuestadas del sector construcción colombiano | 92 |
| 6.4 Medición del liderazgo en una organización | 93 |
| 6.5 Factores para Tener en Cuenta en la Medición de la Eficiencia y Efectividad Liderazgo en una Organización | 94 |
| 7. CONCLUSIONES | 97 |
| 8. RECOMENDACIONES | 100 |
| BIBLIOGRAFIA | 102 |

LISTA DE FIGURAS

| | pág. |
|---|------|
| Figura 1. Evolución de las Teorías del Liderazgo <i>Evolución de las Teorías del Liderazgo</i> | 31 |
| Figura 2. Número de Empresas del Sector Construcción Clasificadas por el tamaño | 34 |
| Figura 3. Determinantes de la Supervivencia MiPymes | 35 |
| Figura 4. Estructura Organizacional Típica de una Mi Pymes del Sector Construcción | 37 |
| Figura 5. Estructura Organizacional de una Microempresa el Sector Construcción | 38 |
| Figura 6. Estructura Organizacional de una Empresa Pequeña del Sector Construcción | 38 |
| Figura 7. Estructura Organizacional de una Empresa Mediana del Sector Construcción | 39 |
| Figura 8. Características del Líder Contemporáneo | 47 |
| Figura 9. Línea de Tiempo del Liderazgo | 52 |
| Figura 10. <i>Características que se Manifiestan en Cada Nivel de Liderazgo Según Maxwell.</i> | 59 |
| Figura 11. Modelo de Competencias Primarias del Liderazgo | 66 |
| Figura 12. Línea de Tiempo de Empresas Líderes en el Sector Constructor Colombiano. | 76 |
| Figura 13. Estilo de los Líderes en las Empresas Encuestadas del Sector Construcción | 80 |
| Figura 14. Forma de Pensar de Acuerdo con el Estilo de Liderazgo de las Empresas | 80 |
| Figura 15. Nivel de Liderazgo de los Gerentes Encuestados Según la Escala de Jim Collins | 83 |
| Figura 16. Escala de Importancia de las Habilidades Blandas en el Liderazgo | 84 |
| Figura 17. Características del Líder Consideradas como Muy importantes para un Liderazgo Eficiente y Efectivo | 88 |
| Figura 18. Descripción de las Características más Importantes para los Líderes de las | |

| | |
|--|----|
| Empresas Encuestadas | 89 |
| Figura 19. Habilidades Importantes para los Directivos Encuestados | 90 |
| Figura 20. Nivel de Liderazgo Alcanzado de Acuerdo con las Capacidades y Habilidades Adquiridas por los Encuestados | 91 |
| Figura 21. Estilos y Grado de Control de un Directivo Situacional | 92 |
| Figura 22. Razones para Medir el Liderazgo en una Organización | 94 |
| Figura 23. Indicadores de Medición del Liderazgo en una Organización | 96 |

LISTA DE TABLAS

| | pág. |
|---|------|
| Tabla 1. Clasificación de las Empresas | 32 |
| Tabla 2. Nuevos Parámetros de Clasificación de las Empresas | 33 |
| Tabla 3. Participación Empresas Constructoras Colombianas Año 2019 | 33 |
| Tabla 4. Caracterización de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en Colombia | 42 |
| Tabla 5. Teorías de Liderazgo Tradicional | 49 |
| Tabla 6. Teorías de Liderazgo Contemporáneo | 51 |
| Tabla 7. Competencias de un Líder | 67 |
| Tabla 8. Capacidades de la Inteligencia Emocional | 69 |
| Tabla 9. Variables y Subvariables para Tener en Cuenta en la Medición del Liderazgo | 95 |

RESUMEN

Esta investigación se realizó con la finalidad de aportar estudios de liderazgo específicos al sector constructor, tratando de abarcar la literatura de los diferentes tipos de liderazgo que han existido a través de los años hasta llegar al liderazgo contemporáneo que más se adapta a este tipo de empresas, así mismo se indagaron las características y el esquema organizacional que predomina y por último se relacionaron las características que generen valor de eficiencia y efectividad a las MiPymes del sector constructor colombiano.

Considero que esta investigación es oportuna debido a que la literatura que se encuentra sobre el liderazgo como herramienta gerencial en las empresas es muy poca siendo más limitada cuando se trata específicamente del sector de la construcción; es por esta razón que se decidió elaborar una serie de encuestas dirigidas a los gerentes y directivos de empresas MiPymes de este sector para indagar como ellos perciben el liderazgo dentro de sus compañías. De los resultados de las encuestas se pudo inferir que todos están convencidos que el liderazgo es importante para obtener buenos resultados en su gestión como gerentes para lo cual están muy bien preparados, pero no todos ven con claridad cómo enfocar el liderazgo dentro de sus compañías en los diferentes departamentos o cargos.

PALABRAS CLAVES: liderazgo, MiPymes sector logístico e industrial de la construcción, habilidades blandas, productividad, éxito empresarial, habilidades gerenciales, competitividad, organización

INTRODUCCIÓN

Cada vez es más recurrente escuchar el término liderazgo cuando se trata de cumplir objetivos y es frecuente escuchar la pregunta ¿Quién va a liderar?

Con la globalización, la competitividad empresarial es más fuerte cada día; por esta razón las organizaciones están constantemente reclutando personas que tengan las habilidades como: saber escuchar, comunicación asertiva, proactividad, saber delegar, planificar de forma estratégica y coordinar equipos para alcanzar los objetivos comunes que se ha propuesto la organización.

Cabe mencionar que desde el inicio de la humanidad siempre han existido líderes, los cuales nos han inspirado, con sus grandes enseñanzas y han logrado enriquecer el tema del liderazgo; sin embargo, por ser un tema de mucho interés cuando se habla de administración y gerencia se encuentra mucha literatura a nivel cualitativo y muy pocos estudios de investigaciones científicas los cuales le den peso al análisis del liderazgo.

El liderazgo es fundamental para que una organización mejore su productividad y su posicionamiento en el sector que desarrolla su actividad económica. Una empresa puede tener problemas de planeación y control, pero con un buen liderazgo se puede cumplir con las metas que se ha trazado como compañía

La construcción ha sido uno de los sectores más dinámicos en los últimos años y un impulsor de la economía nacional mejorado la calidad de vida de los colombianos; sin embargo, cada año que pasa son más las empresas que no logran subsistir y mejorar la productividad que los mantenga a flote. Por otro lado, están las empresas que se logran mantener en el tiempo y que desean mejorar constantemente su competitividad en el mercado ofreciendo productos y servicios de buena calidad; de ahí la importancia de adoptar un estilo de liderazgo en las MiPymes del sector construcción como herramienta para obtener mejores resultados y un mejor posicionamiento.

El Liderazgo es una de las herramientas que contribuyen a que las empresas alcancen los objetivos trazados y que puedan obtener utilidades superiores a las del promedio con las cuales se puedan consolidar en el sector en el que compiten.

Este estudio tendrá como objetivos específicos en primera medida la identificación de las características organizacionales y administrativas, cómo operan y cuál es el aporte que hacen al sector, en segunda instancia se analizarán las características y capacidades de liderazgo que se deben desarrollar y por último se relacionaran las características del estilo liderazgo contemporáneo más adecuado en pro de fortalecer las estructuras organizacionales de las MiPymes del sector constructor colombiano para que puedan consolidarse dentro del mercado que compiten.

Esta investigación se realizará mediante la consecución de datos que contribuyan a cumplir con los objetivos planeados y el diseño será descriptivo en el cual podremos analizar las variables que van entorno al liderazgo con el fin de dar respuesta a la hipótesis planteada con un enfoque cualitativo planteando una investigación de alcance descriptivo.

Finalmente, con este trabajo de investigación se busca fortalecer la premisa que las MiPymes constructoras requieren que formen líderes y que de la mano de ellos alcancen el éxito, mejorando el posicionamiento en el gremio de la construcción, el cual requiere que sea un sector estable ya que es uno de los más importantes para dinamizar la economía colombiana.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La construcción ha sido uno de los sectores más dinámicos en los últimos veinte años y un impulsor de la economía nacional mejorado la calidad de vida de los colombianos; sin embargo, en los últimos 10 años hemos visto en Colombia como van desapareciendo empresas que formaban parte del sector construcción y otras que entran en régimen judicial de insolvencia descrito en la (Ley 1116, 2006) por causa de gerentes que pierden el horizonte y el control de la compañía.

En Colombia el sector construcción aporta a la economía el 6.5% del PIB y la cadena de la construcción dinamiza alrededor de 30 subsectores desde la producción de materiales hasta la comercialización de muebles y enseres (DANE, 2018) de ahí la importancia que las empresas constructoras sean sólidas y estables para que puedan ayudar a consolidar la economía colombiana.

Las empresas que han involucrado el liderazgo como herramienta fundamental en la consecución de las metas empresariales son las que han logrado alcanzar una estabilidad económica, porque hacen que el liderazgo sea el vehículo que los lleva de la mano a que todas las personas independiente del cargo que ejerzan puedan desarrollarse de manera integral y de esta forma se genera una cultura organizacional que hace que las empresas trasciendan, se consoliden y no desaparezcan cuando sus líderes se retiran de la compañía.

El liderazgo, “Es un proceso en el que el Líder ejerce la habilidad de influir y conducir a un grupo de personas, motivándolos a **trabajar con entusiasmo** hacia el cumplimiento de objetivos de la organización”. (Chiavenato, 1993, p.27). Según ese concepto parecería fácil ejercer liderazgo en una organización, pero en la práctica el liderazgo es un arte, en el cual se debe trabajar constantemente, perfeccionándolo día a día para alcanzar los mejores resultados.

El fracaso de las MiPymes en Colombia se debe a la falta de conocimiento,

capacitación e innovación lo cual no les permite ser competitivas. Los gerentes creen que las estrategias que se utilizaban hace 20 años aún siguen vigentes y no le dan la importancia necesaria a lo que hoy en día es valorado por los mercados como la atención al cliente y realizar alianzas estratégicas que les permitan unir fuerzas para sacar productos innovadores; a esto se le suma que por ser empresas familiares terminan ingresando gastos que no son propios del desarrollo de la actividad económica generando un desbalance profundo entre los ingresos y egresos llevando a la iliquidez a estas empresas.(Pérez & Ramírez, 2005).

Es difícil encontrar información veraz sobre las verdaderas causas y factores que han conducido al éxito o fracaso a las empresas del sector construcción; es por esta razón que se tiene la hipótesis que la falta de liderazgo puede ser el factor determinante en el rumbo que puede llegar a tomar una organización.

1.1 Antecedentes

El liderazgo aparece con el hombre; las primeras civilizaciones de alguna forma fueron lideradas por un “ser” que sentía la necesidad de guiar a un grupo para cumplir algunos objetivos ya fuesen de carácter personal o de tipo socioeconómico, y así mismo se fue dando el liderazgo en todos los ámbitos. En un principio se creía que para ser líder se debía nacer con ciertas características que hacían que ese “líder” fuese diferente y sobresaliera de lo demás, en torno a este concepto se originó la teoría del Gran Hombre, posteriormente las teorías del liderazgo fueron evolucionando y hoy en día el liderazgo contemporáneo se basa en las buenas relaciones que tiene ese líder con sus seguidores. De lo anterior la importancia que tiene hoy el liderazgo en el mundo empresarial en aras de que este ayude al óptimo desempeño y productividad del profesional.

Es común que en el mundo empresarial se tenga el concepto que gerenciar y liderar es lo mismo, según (Zaleznik,1977) los líderes y los gerentes son dos tipos de personas totalmente contrarias, aun así hoy en día continua la controversia sobre el alcance de cada uno, lo que sí es perceptible es que desarrollar las destrezas del liderazgo

contribuye a complementar la labor del gerente, y por eso hoy en día existen escuelas de liderazgo y otras herramientas como el coaching que contribuyen al fortalecimiento de las habilidades de los directivos empresariales.

1.2 Pregunta de Investigación

¿Qué papel juega el liderazgo en el rumbo de una empresa constructora y en que radica la importancia de medir la gestión de este?

¿Qué habilidades y destrezas debe tener un líder y en que se deben capacitar para adquirirlas?

1.3 Justificación

La importancia de esta investigación radica en inquirir y detectar cual es el efecto que se puede llegar a tener en una empresa del sector de la construcción colombiano con el liderazgo.

El liderazgo directivo, es el camino que debe seguir una empresa para alcanzar los objetivos planteados y de esta forma logre consolidarse en el sector de la construcción.

Con este estudio se quiere dar a conocer los beneficios que nos ofrece el liderazgo para obtener el éxito en el desarrollo de las actividades del sector de la construcción de Colombia, también se pretende recolectar información de las empresas exitosas que han hecho del liderazgo al interior de su compañía su mejor aliado y como lo han exteriorizado, logrando tener compañías estables obteniendo utilidades superiores a las del promedio

Con este trabajo de investigación se pretende que las compañías tengan pautas para fortalecer el liderazgo y que de la mano de ellos alcancen el éxito y perduren en el sector obteniendo la estabilidad para sus empresas y para todo el gremio de la construcción, el cual requiere que sea un sector estable ya que es uno de los más importantes para

dinamizar la economía colombiana.

Para mí como profesional de la ingeniería civil siempre me ha inquietado conocer el por qué existen empresas que a pesar de tener los recursos para desarrollar en buena forma las actividades del sector construcción terminan involucradas en problemas de solvencia y que no perduran en el tiempo.

Por todo lo anterior es oportuna esta investigación y más en estos tiempos donde cualquier variable externa puede cambiar el rumbo de una empresa, de un sector y por ende el de un país.

1.4 Hipótesis

Hoy en día todas las empresas quieren estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías y tendencias empresariales, el hecho de que una compañía las incorporen en el desarrollo de sus actividades, nada de esto les garantiza que tengan el éxito que tanto esperan tener.

Independiente de la estrategia que se tenga para cumplir la misión empresarial, si esta no es liderada de forma eficaz, no se obtendrán los resultados esperados, por lo anterior es relevante para el sector construcción conocer cómo se está manejando el liderazgo al interior de las empresas.

1.5 Objetivo General

Establecer la importancia del liderazgo contemporáneo por medio de su caracterización en la dirección de MiPymes del sector de la construcción, con el fin de definir su relación con el crecimiento y el posicionamiento de la organización en el mercado colombiano.

1.6 Objetivos Específicos

- Identificar las características organizacionales y administrativas de las MiPymes del sector constructor colombiano.
- Analizar las características más sobresalientes del liderazgo contemporáneo relacionadas con la estructura organizacional en las MiPymes de la construcción.
- Relacionar las características del liderazgo contemporáneo que generen valor a la estructura organizacional eficiente y efectiva de las MiPymes del sector de la construcción.

2. METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló por medio de consecución de datos en función de los objetivos específicos planteados con un diseño transversal descriptivo, en el cual se pudieron analizar las variables que van entorno al liderazgo con el fin de dar respuesta a la hipótesis planteada.

Para desarrollar el marco teórico se buscó información sobre el liderazgo desde la época antes de Cristo hasta llegar a la actualidad y la evolución que este ha tenido desde que se empezó a hablar de liderazgo como una cualidad propia que tienen algunas personas hasta las teorías contemporáneas contrarias a esta donde encontramos autores que sustentan como se puede ir desarrollando el liderazgo en cada uno de nosotros y de qué forma se puede utilizar para obtener buenos resultados a nivel empresarial.

Este trabajo de grado se realizó bajo el enfoque cualitativo por ser el que mejor se ajusta a las particularidades de la investigación.

Para desarrollar este trabajo de grado se elaboró un cuestionario tipo encuesta descriptiva con respuesta cerrada con el fin de facilitar la cuantificación de los resultados obtenidos, tratando de encaminar las preguntas al papel de liderazgo dentro de las compañías y las habilidades que los encuestados pudiesen seleccionar a su juicio por ser las más importantes para desarrollar el liderazgo con el propósito que los resultados de las encuestas sirvan de sustento a la hipótesis planteada en esta investigación.

Para este caso se realizaron 11 encuestas a empresas MiPymes con el fin de encontrar el estilo de liderazgo que predomina en el sector construcción, las características y habilidades que debe tener un directivo para ejercer un liderazgo eficiente y efectivo.

El perfil de los directivos encuestados es profesional y profesional especializado y las

edades oscilan entre los 30 y 50 años.

La recolección de datos se realizó mediante un cuestionario diseñado con 9 preguntas cerradas bajo escala de Likert, y el procesamiento de datos se realizó por medio de la estadística descriptiva

La investigación se realizó de manera exploratoria buscando información sobre el tema de liderazgo profundizando en las variables del liderazgo que influyen en el crecimiento y posicionamiento de las empresas constructoras.

3. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

3.1 El liderazgo a Través de la Historia

Cuando se realizaron los primeros estudios sobre el liderazgo se llegó a la conclusión que los líderes no se hacían, sino que nacían, es decir que los seres nacían con una capacidad innata para dirigir y ejercer alguna influencia sobre las demás personas, y así las personas se volvían sus seguidores (Daft, 2006).

A lo largo de la historia se ha estudiado vastamente sobre el liderazgo y se tiene mucha literatura sobre este, con escritores especializados en este tema, también se tienen cátedras donde forman líderes; porque si bien para ser un líder hay que nacer con ciertas cualidades; el estudio y la preparación es la clave para que lleguen a ser grandes personas que sobresalgan sobre las demás.

El liderazgo ha estado presente en la vida del hombre desde que dejó de ser nómada adoptó una vida basada en las relaciones interpersonales y empezaron a surgir las grandes civilizaciones antiguas como Sumeria, Egipto, Babilonia, China, Grecia y Roma.

En Sumeria entre el siglo L y XLIX A.C, se detectaron indicios de liderazgo organizacional ejercido por los sacerdotes quien eran los que recaudaban bienes para contribuir al sistema tributario y debían presentar resultados de su administración y diligencia al sumo sacerdote. (Estrada, 2007)

En el Siglo XXV A.C, En Egipto se culminó la construcción de la pirámide de Keops, se ve en esta obra reflejado la labor del liderazgo ejercido por capataces expertos en astronomía, geometría y otras especializadas. (Estrada, 2007)

En Babilonia el rey Hammurabi (año 1810 al 1750 A.C.), durante su reinado logro conquistar Mesopotamia, construyó grandes templos y creó uno de los primeros sistemas de leyes conocido como el Código de Hammurabi, este rey se destacó por su gran

estrategia militar y en su código logró plasmar las leyes con las que se debía regir la sociedad para encontrar el bienestar entre los seres humanos. (Wikipedia, 2021)

Uno de los aportes más significativos de la China al liderazgo es el libro El arte de la Guerra escrito por Sun Tzu. Si bien es un tratado militar, asimismo ha sido utilizado como guía para ejercer el liderazgo en cualquier tipo de institución u organización. En este libro se destacan las virtudes y bondades que debe tener el “general”, para que pueda existir una relación recíproca entre el grupo y quien lo dirige. Este libro ha servido de inspiración a muchas personas que han incursionado como líderes en el ámbito empresarial.

El aporte de Grecia al liderazgo está representado por sus grandes filósofos como: Sócrates (470 A.C.), fundador del pensamiento occidental, Platón (428 A.C.), con su obra La República donde se compila toda su filosofía sobre la justicia y las clases sociales, Aristóteles (384 A.C) con escritos desde la lógica, la ética, la política, metafísica. Estos filósofos nos dejaron grandes estudios sobre las virtudes del ser humano, así como la búsqueda del bien propio y de los demás. (Estrada, 2007).

En Roma el emperador Diocleciano (S. III. A.C) realizó reformas para restablecer el orden y reorganizar el imperio, y la organización se basó en delegar sucesivamente la autoridad civil debido a la gran extensión del imperio romano el cual no se podía administrar de forma centralizada. (Estrada, 2007)

Nacido en Porbandar-India, Mahatma Gandhi (1869-1948), conocido por conducir la independencia de la India y defendió su ideología de una sociedad igualitaria (Fernandez, 2019).

Nelson Mandela nació en Sudáfrica (1918-2013), Se distinguió por defender los derechos humanos, porque las personas fuesen libres, y su lucha se basó en abolir la desigualdad social.

Margaret Thatcher (1925-2013), como primera ministra del Reino Unido se destacó

por aplicar las mejores prácticas políticas para su país y por preocuparse por el bienestar de los ciudadanos a mediano y largo plazo. (Martinez, 2014)

3.2 El Liderazgo en Latinoamérica

En el continente americano también tenemos personas que ha dejado huella gracias al liderazgo que han ejercido en su entorno, como:

El americano Martin Luther King Jr. (1929-1968), recordado como uno de los mayores líderes activistas de los derechos civiles, la no discriminación y el derecho al voto para la gente negra.

Barack Obama (Nació el 4 de agosto de 1961) primer presidente de raza negra en la historia de Estado Unidos, durante su mandato se debe destacar la reanudación de las relaciones diplomáticas con Cuba y el acuerdo nuclear alcanzado con Irán. Hoy en día, una de sus actividades es como conferencista sobre liderazgo, marketing, innovación digital, empresarial, emprendimiento y economía colaborativa. (Canal Historia, 2021). No cabe duda de que es uno de los mejores exponentes del liderazgo en la actualidad.

José Alberto Mujica (Nació el 20 de mayo de 1935), fue presidente de Uruguay en el durante el periodo (2010-2015), durante su gobierno lideró políticas en pro de la generación de energía eléctrica alternativa, en su gobierno se alcanzó el nivel de desigualdad más bajo en la historia de Uruguay, y se ha destacado por su humildad, sencillez y el respeto hacia la igualdad humana. (Equipo 609, 2019)

Roberto Moreno (Nació en 1956) presidente de la constructora Amarilo S.A.S, cuyo éxito radica en crear ciudades, dentro de las ciudades, con impacto social y respeto ambiental; quien en una entrevista para RS Noticias (Diaz, 2014), expresó lo que piensa sobre el liderazgo:

El liderazgo se ve en el campo de acción. Antes había un concepto de

organización piramidal, pero ahora hay un esquema más incluyente y colaborativo. En mi caso el liderazgo es la buena comunicación con la gente, dispuesto al diálogo. Como líder empresarial debo dar ejemplo, porque mi relación es con las personas que me rodean y que habitan el país en el que vivimos ahora y en el que vamos a seguir viviendo. (Diaz, 2014, p.11),

El estilo de liderazgo colaborativo que adoptó esta empresa constructora, la ha llevado a crecer y escalar posiciones convirtiéndose en la constructora más reconocida en Colombia donde su objetivo de construcción ha tenido un sentido social, diseñando mejores espacios internos con un urbanísimo agradable y novedoso que contribuye a mejorar la calidad de vida de los colombianos.

El liderazgo ha ido evolucionado; en un principio fue utilizado para independizar países, conquistar nuevos territorios, para organizar sociopolíticamente las nuevas ciudades y hoy en día va direccionado para obtener la igualdad social, el respeto hacia los derechos humanos, alcanzar el éxito personal y empresarial.

3.3 Liderazgo

Según Chiavenato (1993), "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos" (p.41), de este concepto se puede inferir que liderar no sea algo sencillo, ni para todas las personas y más cuando se tratar de comunicar asertivamente con el fin del alcanzar el éxito para un grupo.

Para Lee (2009) en el liderazgo se deben instituir los roles y las responsabilidades deben ser abordadas de forma eficaz y correcta, así se establecen jerarquías donde cada integrante de un equipo desempeña un papel y debe cumplir con las tareas asignadas

Se ha hablado del liderazgo como una herramienta para alcanzar las metas, sobre este concepto:

El liderazgo puede ser visto como una estrategia de poder basada en la legitimación de las demandas del líder, es decir, en el intento de adecuación de dichas demandas con las necesidades, expectativas o normas que guían el comportamiento de los colaboradores (Lee, 2009, p.46)

Lo anterior implica ir más allá de los rasgos de la personalidad del líder, se trata de que independiente de la jerarquía que tenga cada uno de los integrantes del equipo, se puedan alinear todos en una misma posición con el fin de alcanzar las metas.

Por otra parte, Akio Paul define el liderazgo como:

El medio para materializar una visión en realidad y la forma de influir sobre los seguidores de modo que muestren disposición al cambio, los líderes necesitan una serie específica de aptitudes que guíen sus acciones. Estas aptitudes se pueden concebir como las herramientas interiores para motivar a los empleados, dirigir los sistemas y procesos, y guiar a la organización hacia metas comunes que le permitan alcanzar su misión. (Akio, 2018,p.11)

De esta forma se destaca la importancia de las habilidades, las cuales son las herramientas que utiliza el líder para incentivar al grupo y alcanzar los logros que se proponen como organización.

Cada día es más común que las empresas adopten el liderazgo como estrategia para lograr los objetivos; de esta manera Hutchinson (2014) expresa que:

El liderazgo puede ser visto como el arte de influir, comandar y conducir a personas o equipos de trabajo, captando partidarios y seguidores, influenciando de manera positiva en las conductas, actitudes y comportamientos; además de impulsar y promover el trabajo para un objetivo común (p.31).

Siendo así por medio de liderazgo se logra fortalecer el clima organizacional manteniendo la motivación de los integrantes del grupo, los cuales desempeñan sus tareas de forma responsable por convicción y no porque el líder se las esté ordenando.

Cada concepto de liderazgo le imprime una característica que debe tener para alcanzar las metas; en esa misma línea, Lussier y Achua (2016), manifiestan que “el liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización por medio del cambio” (p.5), siendo así el liderazgo no es algo estático o circunstancial. es algo que se va dando con el pasar del tiempo, el cual se debe trabajar en el presente para obtener los resultados esperados en el futuro, es la transformación en su forma de ser y pensar de todos los integrantes del equipo para conseguir un bien común para todos. El proceso de influenciar en las demás personas debe ser de forma positiva generando empatía en sus colaboradores y de esta forma se genera un cambio en la organización.

3.4 Evolución del Liderazgo

Así como ha evolucionado el ser humano, el liderazgo también lo ha venido haciendo de forma que las teorías sobre el mismo se van renovando constantemente; en este sentido haremos un breve recorrido por el liderazgo tradicional luego pasaremos a las teorías de liderazgo contemporáneo y por último revisaremos el estilo de liderazgo que actualmente se está utilizando en las MiPymes del sector constructor colombiano.

3.4.1 Teorías de Liderazgo Tradicional

Los primeros estudios de liderazgo se basaron en estudiar a los grandes líderes de la historia de aquí surgió la teoría del gran Hombre que afirmaba que los líderes nacen y no se hacen, afirmando que algunas personas nacían con atributos para liderar, este primer enfoque de liderazgo fue desarrollado por Thomas Carlyle en 1840, de esta teoría se derivó la teoría de los Rasgos la cual argumentó que ciertas personas nacían con atributos llamados “rasgos” que les daban ciertas capacidades de liderar y que los diferenciaban de los demás (Lupano & Castro, 2016)

En estas dos teorías se analizaban a los líderes dejando de un lado a los seguidores, no se estudiaban las relaciones entre estos y la obtención de resultados a través del liderazgo.

En la teoría del comportamiento o de las conductas se desarrollan los estilos de liderazgo autócrata, democrata y Laissez-Faire, donde los estudios se sesgan en analizar los patrones de conducta de los líderes cuando interactúan con sus seguidores. Es decir que estas teorías ya están basadas en las relaciones entre líder y seguidor. (Negrette, 2016)

3.4.2 Teorías de Liderazgo Contemporáneo

El liderazgo situacional o de las contingencias, basado en los estudios realizados por Hersey y Blanchard, (Sánchez, 2000), manifiesta que en estas teorías se les da importancia a las variables de las situaciones cuando se está ejerciendo el proceso de liderazgo y que los resultados de este dependen de la interacción del líder, los seguidores y otras variables; basando el estudio en los cuatro posibles estilos de dirección y el grado de control que un directivo deberá ejercer a sus subordinados, como: *Ordenar* refiriéndose a las instrucciones que se dan por parte del líder para el desarrollo de un trabajo; *persuadir*, que está relacionado con conseguir con facilidad que los subordinados ejecuten las decisiones tomadas por el líder; *participar*, que hace referencia cuando el líder comparte sus ideas y propicia un espacio de diálogo para tomar una decisión acordada con sus subalternos y *delegar* que se caracteriza cuando el subalterno para ser un colaborador y contribuye en la toma caracteriza por dejar al subordinado y convertirlo en un colaborador para que contribuya en la toma de decisiones para lograr objetivos comunes. En este estilo de liderazgo se puede apreciar un líder que es flexible que motiva a los subalternos, que tiene confianza en ellos, de aquí que los seguidores ya adquieran un compromiso con el líder y con la organización.

El liderazgo carismático se refiere a la percepción que tienen los colaboradores

respecto a su líder el cual debe tener unas características especiales como tener visión, estar dispuesto a asumir riesgos personales, ser sensible a las necesidades de los colaboradores y mostrar comportamientos ejemplares. (Sánchez, 2000) este estilo de liderazgo fue estudiado por Max Weber.

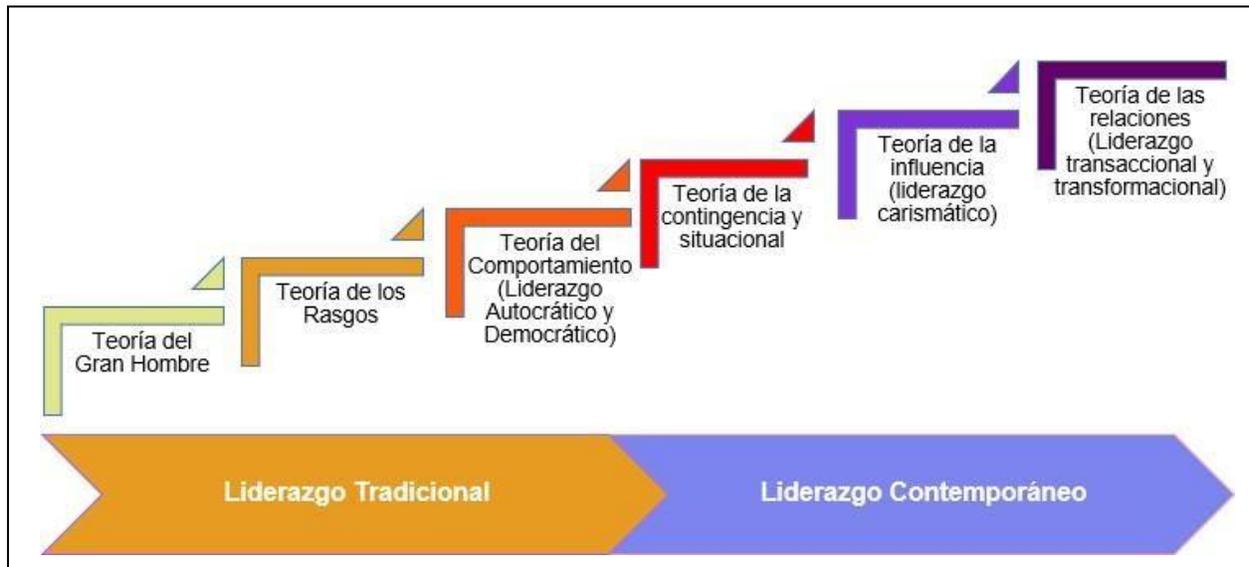
El liderazgo transaccional está basado en la consecución de los objetivos enfocándose en el intercambio y premiación del desempeño de los colaboradores, en esta misma línea de estudio, Bass et al (1999), indican que los factores de este estilo de liderazgo se basan en identificar las necesidades del quipo con el fin de lograr la satisfacción del mismo, la recompensa que consiste en incentivar a los seguidores por medio de un reconocimiento por los logros obtenidos, la implementación de medidas correctivas cuando ya ha ocurrido el problema y la actuación del líder cuando surgen problemas, es decir que el este solo actúa cuando existe una problemática de gravedad.

El liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas para que se produzcan cambios que benefician a los equipos de trabajo y por ende a las organizaciones donde interactúan. (Bass, 1985)

En las teorías de liderazgo contemporáneo no solo se estudian las fortalezas que debe tener un líder y las relaciones con sus seguidores, sino que se centran en la relaciones de estos cuando interactúan en un entorno; de esta forma se busca obtener un resultado positivo a través de este, de aquí que analicen lo valioso del liderazgo en ciertas situaciones.

En la siguiente figura se puede apreciar la evolución que ha tenido las teorías del liderazgo a través de los años.

Figura 1.
Evolución de las Teorías del Liderazgo



Nota. El gráfico representa la evolución que ha tenido el liderazgo a lo largo de las diferentes teorías que se han desarrollado. Tomado de Giraldo,D & Naranjo,J. (2014).

Hoy en día el liderazgo es una de las habilidades máspreciadas por las organizaciones a la hora de reclutar personal para cargos directos.

Finalmente, para cerrar este capítulo de marco teórico podemos concluir con una frase lo que es un líder y las capacidades que debe tener. “Cualquier persona puede ser un líder, ya que una persona puede influenciar a otra; para ser un líder se requiere poseer valores sanos, debe ser humilde, dejar el egoísmo, ser honesto, íntegro y comprometerse con el crecimiento personal diario”. (Panessi, 2019, p.12)

4. CARACTERIZACIÓN DE LAS MIPYMES

Este capítulo tiene por objeto identificar las características organizacionales y administrativas de las MiPymes (micro, pequeña y mediana empresa) del sector constructor colombiano.

4.1 Marco Legal de las MiPymes

Con la ley 590 del 10 de julio de 2020 se buscó promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresa. La anterior ley fue modificada mediante la ley 905 del 2 de agosto de 2004.

En el decreto 957 del 5 de junio de 2019 se estableció una nueva clasificación para tres macro sectores económicos: manufacturas, servicios y comercio de acuerdo con los ingresos anuales (ventas brutas).

4.2 Clasificación de las Empresas en Colombia

Según la ley 590 de 2000 y la posterior modificación mediante la ley 905 de 2004 en Colombia las empresas se clasifican de la siguiente forma:

Tabla 1.
Clasificación de las Empresas

| TAMAÑO | ACTIVOS TOTALES (SMMLV) | NÚMERO DE EMPLEADOS |
|---------------|--------------------------------|----------------------------|
| Microempresa | Hasta 500 | 1-10 |
| Pequeña | Superior 501 -Hasta 5.000 | 11-50 |
| Mediana | Superior 5.001- Hasta 30.000 | 51-200 |
| Grande | Superior a 30.001 | > 200 |

SMMLV Para el año 2020 \$877.803

Nota: Esta tabla muestra la clasificación de las empresas según la normatividad colombiana de acuerdo con los activos y al número de empleados. Adaptada de la Ley 590 (2000) y la Ley 905 (2004).

Posteriormente se modificó la anterior clasificación teniendo en cuenta los tres macros

sectores, basándose en los ingresos anuales.

Tabla 2.

Nuevos Parámetros de Clasificación de las Empresas

| TAMAÑO | MANUFACTURA | SERVICIOS | COMERCIO |
|--------------|--|--|--|
| Microempresa | Ingresos anuales menores a 23.563 UVT | Ingresos anuales menores a 32.988 UVT | Ingresos anuales menores a 44.769 UVT |
| Pequeña | Ingresos entre 23.563 UVT hasta 204.995 UVT | Ingresos entre 32.988 UVT hasta 131.955 UVT | Ingresos entre 44.769 UVT hasta 431.196 UVT |
| Mediana | Ingresos entre 204.995 UVT hasta 1'736.565 UVT | Ingresos entre 131.951 UVT hasta 483.034 UVT | Ingresos entre 431.196 UVT hasta 2'160.692 UVT |

UVT para el año 2020 es de \$ 35.607

Nota: Esta tabla muestra la nueva clasificación de las empresas según la normatividad colombiana de acuerdo con los ingresos anuales de los tres principales macro sectores. Adaptada del Decreto 957 (2019)

Según las cifras reportadas por Confecámaras para el año 2019 del 100% de las empresas constructoras observamos que el 82.72% de las empresas del sector construcción son microempresas, el 12.34% son empresas pequeñas, el 3.74% son empresas medianas y sólo el 1.20% son grandes empresas. De estas cifras se puede deducir que el 98.80% son MiPymes en el sector construcción.

Tabla 3.

Participación Empresas Constructoras Colombianas Año 2019

| PARTICIPACIÓN EMPRESAS | PORCENTAJE | N. EMPRESAS |
|------------------------|------------|-------------|
| Empresa Grande | 1,20% | 969 |
| Empresa Mediana | 3,74% | 3.031 |
| Microempresa | 82,72% | 66.985 |
| Empresa Pequeña | 12,34% | 9.997 |
| | 100,00% | 80.982 |

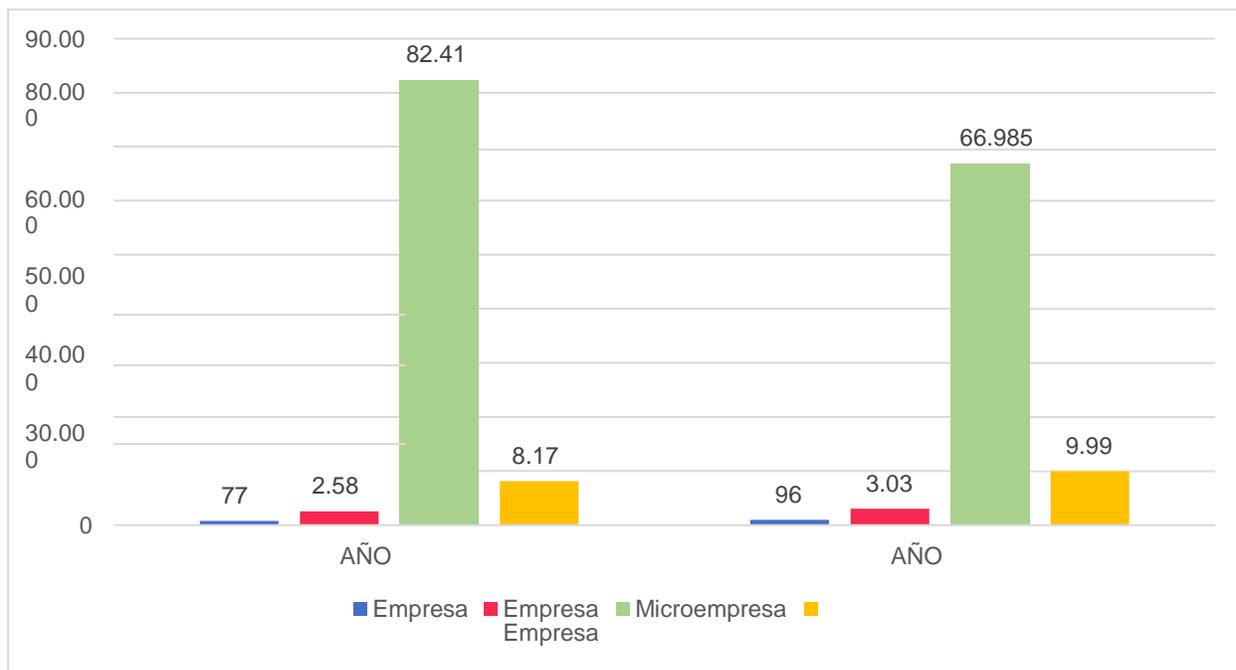
Nota: Esta tabla muestra el número de empresas que existen en el sector constructor para el año 2019, de acuerdo con el tamaño. Adaptada de Confecámaras (2020)

A continuación, se presenta la distribución de las empresas del sector construcción de

acuerdo con el tamaño y a la vez se muestra de forma comparativa entre los años 2018 y 2019 del sector

Figura 2.

Número de Empresas del Sector Construcción Clasificadas por el tamaño



Nota. En el gráfico se muestran la cantidad de empresas que conformaron el sector construcción de acuerdo con el tamaño y de forma comparativa entre los años 2018 y 2019. Adaptada de Confecámaras (2020)

4.3 Supervivencia de las MiPymes

Según Asobancaria (2018) en su publicación de la semana económica del 16 de julio de 2018, solo el 43% de las MiPymes colombianas sobreviven cinco años después de su creación a pesar del gran porcentaje de participación en el segmento empresarial nacional debido a que estas empresas son muy sensibles a las variables microeconómicas, macroeconómicas y de tipo geográfico, por tal razón la probabilidad de fracaso durante los cinco primeros años está alrededor del 60% aproximadamente lo que se convierte en un reto para las MiPymes.

A continuación, se muestran las diferentes variables a la que se deben exponer las MiPymes para que puedan subsistir a lo largo del tiempo en el sector que compiten.

Figura 3.

Determinantes de la Supervivencia MiPyme



Nota. En el gráfico se muestran los factores que debe saber administrar una MiPyme para sobrevivir en el segmento empresarial colombiano. Tomada de Asobancaria (2018, p. 4)

4.4 Caracterización de las MiPymes

En términos generales las MiPymes colombianas se caracterizan por la baja inversión de capital lo cual se ve reflejado en la baja capacidad de innovación, la mano de obra o los empleados son los mismos socios propietarios, la contabilidad no es llevada en debida forma de acuerdo con las normas internacionales, no posee una estructura organizacional definida porque una misma persona realiza varias funciones, el poder es centralizado por lo general en el gerente-propietario, la poca mano de obra que se contrata no es calificada de acuerdo a las funciones que desempeña cada empleado, baja accesibilidad a créditos formales o bancarios y el desarrollo de la actividad

económica está subordinada a una gran empresa del sector (Cabra, 2013)

4.4.1 Principales características de las MiPymes

Las MiPymes en su mayoría son empresas familiares o agrupación de pocos socios, la cantidades de empleados varía de acuerdo con la estructura organizacional de cada empresa, por tal razón no se encuentra un patrón determinado en cuanto a estructura organizacional; para efectos del manejo de las obras, se contrata personal profesional que trabajen específicamente para un proyecto y para el caso de las contrataciones de obras se realiza a través de contratistas y subcontratistas que son los que contratan al personal no calificado en las obras.

La clase de sociedad que predomina en las MiPymes del sector construcción es la sociedad Anónima Simplificada S.A.S, en la cual no es de obligatoriedad que exista una junta directiva, razón por la cual las decisiones que tienen que ver con el desempeño de la compañía incluyendo las decisiones financieras son tomadas por los mismos socios propietarios, a nivel de las decisiones de carácter administrativo y técnico de los proyectos de construcción son tomadas por el comité de proyectos, en cuanto a las decisiones (Londoño & Escobar, 2018)

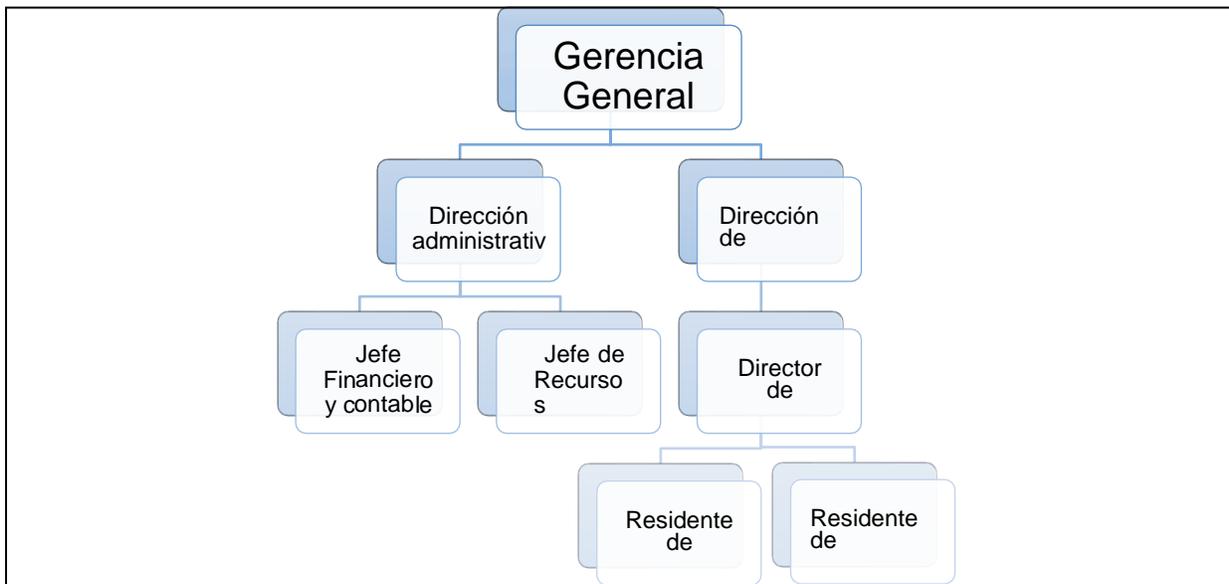
4.4.2 Estructura organizacional de las MiPymes

Precisamente por ser micro, pequeñas y medianas empresas la estructura organizacional plana, lo que repercute en menos trámites; permitiendo la facilidad en la toma oportuna de decisiones y su capacidad de pronta respuesta al mercado en el que compiten. (Candiya et al., 2017)

Es común que las MiPymes se desarrollen alrededor de los proyectos de construcción, y de esta forma su estructura organizacional gire en función de estos de tal forma que los departamentos administrativos y financieros no se encuentren consolidados y trabajen de forma coordinada con los proyectos. (Cárdenas, 2017)

En el siguiente gráfico se puede apreciar la estructura organizacional predominante en las MiPymes del sector construcción, encabezada por un gerente general que a su vez se encarga de la parte comercial, en un segundo nivel se encuentra el departamento técnico y financiero de los cuales depende los diferentes jefe de área. Esta estructura puede ser más plana en la medida que la empresa sea muy pequeña y puede a llegar se más robusta en la medida en que la empresa tenga diversidad de proyectos en las diferentes ramas de la construcción; es común detectar en las estructuras organizacionales de las MiPymes la ausencia de un departamento de calidad, para tal efecto esta tarea la surte cada departamento con el jefe de cada área.

Figura 4.
Estructura Organizacional Típica de una Mi Pymes del Sector Construcción

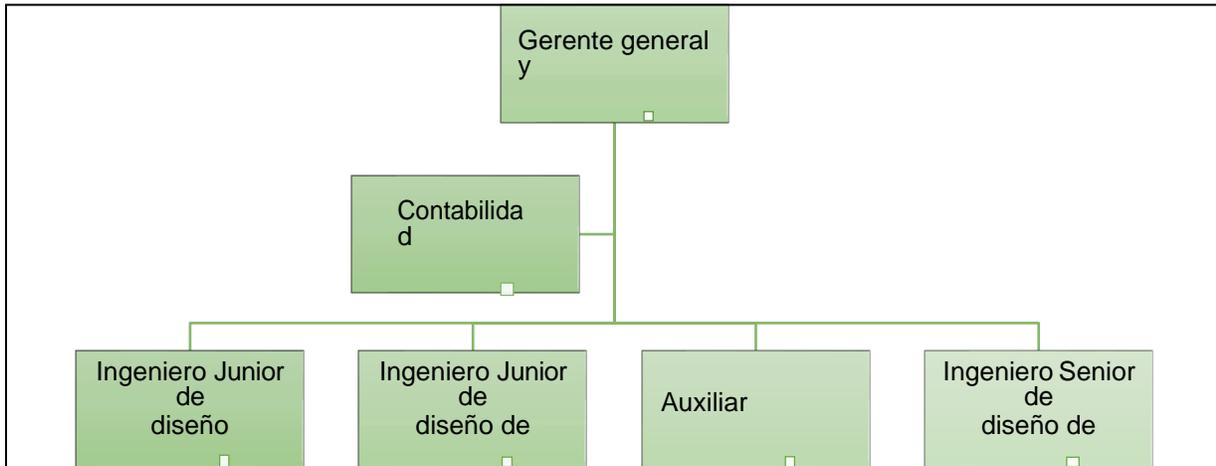


Nota. En el gráfico representa una estructura organizacional que predomina en una MiPyme del segmento constructor colombiano. Adaptado de (Cárdenas, 2017)

A continuación, se muestran las estructuras organizacionales de MiPymes del sector constructor colombiano.

Figura 5.

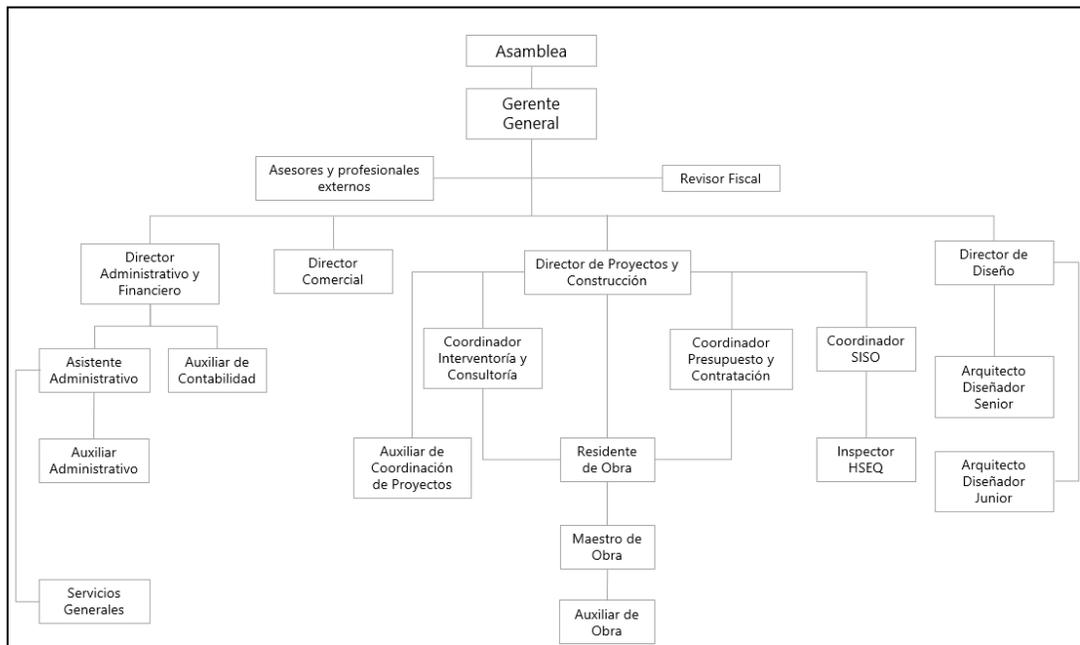
Estructura Organizacional de una Microempresa el Sector Construcción



Nota. El gráfico representa una estructura organizacional de una empresa del sector constructor colombiano que tiene 5 empleados, la cual se dedica a la consultoría de diseño de redes hidrosanitarias, extinción de incendios y redes de gas. Tomado de: Rojas Herrera Ingenieros S.A.S (2020)

Figura 6.

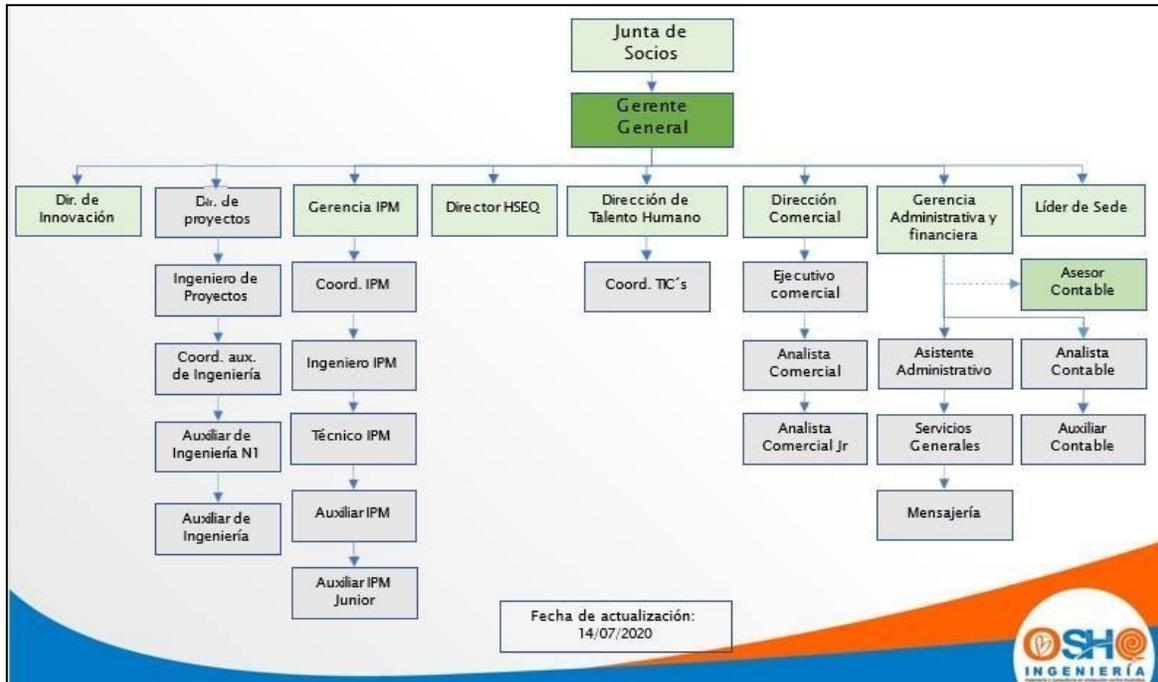
Estructura Organizacional de una Empresa Pequeña del Sector Construcción



Nota. El gráfico representa una estructura organizacional de una empresa del sector constructor colombiano que tiene 13 empleados, la cual se pueden extender su personal en la medida que se generen nuevos proyectos de construcción o de diseño arquitectónico. Tomado de DBK S.A.S (2020)

Figura 7.

Estructura Organizacional de una Empresa Mediana del Sector Construcción



Nota. El gráfico representa una estructura organizacional de una empresa del sector constructor colombiano que tiene 60 empleados, especializada en Ingeniería de Protección Contra Incendios. Tomado de Osho Ingeniería LTDA (2020)

4.4.3 Otras características de las MiPymes del Sector construcción

a) Productividad y Rentabilidad. Según el estudio realizado por Trujillo (2016) sobre las MiPymes del sector construcción se concluye que:

Se evidencia una baja productividad y rentabilidad la cual es afectada por la carga financiera y la una adecuada gestión de los activos de la operación, debido a que son compañías que a pesar de su tamaño no están generando las rentabilidades necesarias (Trujillo, 2016, p.75)

Las MiPymes a pesar de no tener una carga laboral alta tienen problemas de baja productividad la cual se ve reflejada en la poca rentabilidad, lo cual desencadena en una inestabilidad económica y por ende en muchos de los casos llevando a la quiebra a estas

empresas.

b) Innovación. De acuerdo con Rodríguez y Bolaño (2018)

La innovación constituye en factor básico para el crecimiento de las microempresas colombianas, las cuales realizan actividades de innovación que les permiten obtener un crecimiento en sus ventas y utilidades, además impulsar la búsqueda de valor agregado que garantice la creación de su ventaja competitiva que le permita crecer y mantenerse en el mercado (p.45)

Optimizar los recursos con los que se cuenta en las MiPymes se ha vuelto un reto para los empresarios del sector construcción, de aquí la importancia de ir integrando al desarrollo de la actividad constructora las tecnologías de vanguardia que puedan contribuir a mejorar la competitividad y de esta forma sacar una ventaja sobre sus competidores.

Dentro del proceso de innovar, constantemente se está busca la mayor satisfacción del cliente, que al final es la carta de presentación de un trabajo hecho de la manera correcta en el tiempo acordado y con los estándares de calidad que el cliente esperaba obtener.

c) Adaptación y especialización flexible. En el documento Manual de la Micro, pequeña y mediana empresa elaborado por la CEPAL (2009) recalca el aporte de las MiPymes como elemento dinamizador de estructuras productivas rígidas, ya que presentan una fácil adaptación a los cambios estructurales, en concordancia a este tema, expresan:

La especialización flexible se da en forma de interacción entre empresas; así, las grandes empresas pueden integrarse verticalmente con MIPYMES subcontratadas, a la vez que estas se integran horizontalmente con otras empresas del sector, a fin de lograr un entramado de relaciones que contribuya a

la implementación del modelo productivo intensivo en conocimiento. Es decir, el paradigma no solo favorece a las MIPYMES, sino que, a través de estas, también ayuda a las grandes empresas (CEPAL, 2009, p.9)

La flexibilización no solo es una características de las MiPymes sino que también se pueden encontrar en las grandes empresas, la ventaja de las micro, pequeñas y medianas empresas es que se pueden adaptar con mayor facilidad a aquellos mercados donde la demanda es menor, respecto a la grandes empresas las cuales tienen una gran infraestructura, lo que les dificulta competir con los precios que ofertan las MiPymes, Adicionalmente su adaptación es más sencilla logrando suplir la demanda en cualquier lugar geográfico del país donde no llegan las grandes empresas.

A continuación, se encuentra resumida la caracterización de las MiPymes colombianas desde el punto de vista del recurso humano, financiero, maquinaria, infraestructura, tecnología, administración y organización.

En la medida que es más pequeña la empresa se tiene una organización más limitada tanto en recurso humano como económico debido a que son empresas familiares y en la medida que van creciendo se van generando los diferente departamentos con los cuales se va descentralizando las funciones que normalmente en una micro están en manos del gerente o representante legal, así mismo se va adquiriendo maquinaria y tecnología las cuales les permiten ser más competitivos y lograr eficiencia en los procesos.

Tabla 4.
Caracterización de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en Colombia

| | MICROEMPRESAS | PEQUEÑAS EMPRESAS | MEDIANAS EMPRESAS |
|--------------------------------------|---|---|---|
| RECURSO HUMANO | <ul style="list-style-type: none"> • La mayor parte de la mano de obra proviene de la familia de los propietarios. • La remuneración es relativamente baja. • Existe informalidad en el pago de prestaciones sociales. | <ul style="list-style-type: none"> • Los salarios ofrecidos son bajos en comparación con los de la mediana y gran empresa. • El nivel de prestaciones es mas bajo en relación con los ofrecidos en la mediana y gran empresa. • La mano de obra juega un papel importante debido al poco grado de mecanización. | <ul style="list-style-type: none"> • La remuneración ofrecida es superior a la de la pequeña empresa pero inferior a la de la gran empresa. • las prestaciones sociales representan un 41% del valor de los salarios. • Utiliza mano de obra calificada y no calificada. |
| RECURSO FINANCIERO | <ul style="list-style-type: none"> • La inversión de capital es baja. • Las utilidades generadas no son reinvertidas en la expansión de la empresa sino en satisfacer las necesidades de los propietarios. • No tiene facilidad para acceder a créditos convisionales | <ul style="list-style-type: none"> • La inversión de capital es baja. • La capacidad de acumulación de capital para expandir las actividades de la empresa es limitada. • Los créditos que son obtienen son utilizados como capital de trabajo y solo una mínima parte es destinada para la renovación de maquinaria y equipo | <ul style="list-style-type: none"> • La inversión de capital es es más alta que la de la pequeña empresa. • La productividad del capital es superior a la de la pequeña empresa. • Presenta una mayor capacidad de acumulación de capital con relación a la pequeña empresa. • La mayor parte de los créditos obtenidos son destinados a la financiación del papital de trabajo y se destina un bajo porcentaje a la obtencion de nuevas tecnologías. |
| MAQUINARIA E INFRAESTRUCTURA | <ul style="list-style-type: none"> • La utilización del maquinaria es mínima y cuando se utiliza es maquinaria obsoleta. • Las instalaciones son reducidas y generalmente es la vivienda de los propietarios. | <ul style="list-style-type: none"> • Generalmente la maquinaria es obsoleta y se requiere mucha mano de obra. • Las instalaciones no son muy amplias y en ocasiones no se dispone del espacio físico adecuado para desempeñar las labores. | <ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con instalaciones relativamente amplias y adecuadas a sus necesidades • Cuenta con maquinaria relativamente moderna y con una aceptable capacidad de producción |
| TECNOLOGÍA | <ul style="list-style-type: none"> • La tecnología empleada es muy básica y artesanal, utilizan equipos y herramientas sencillas. | <ul style="list-style-type: none"> • Su nivel tecnológico es sencillo. • No existe diversificación tecnológica para el dearrollo de los proceso y actividades. • Falta de recursos financieros y humanos que dificulta el mejoramiento de las técnicas utilizadas. | <ul style="list-style-type: none"> • Se ecuentra en un grado de tecnología que varía desde el elemental hasta el relativamente sofisticado • La investigación para el mejoramiento de procesos y técnicas no es muy tenido en cuenta entre sus objetivos |
| ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> • Su estructura organizacional es informal, los propietarios controlan al personal directamente. • No se utiliza ningun tipo de asesoría profesional (Técnica, económica y jurídica) • No se lleva a cabo registros ni estadísticas, y la cotabilidad no se lleva de manera formal. | <ul style="list-style-type: none"> • Su estructura organizacional es elemental, y se le da mas relevancia a la parte operativa que la administrativa y gerencial. • Se presenta gran centralización administrativa concentrada en los propietarios quienes son los que toman toda clase de decisiones. • No toma servicios de organismos que puedan asesora a la empresa en los diferentes aspectos. | <ul style="list-style-type: none"> • Se encuentra una distribución clara en cuanto a los niveles jerárquicos. • Existe un buen grado de especialización, así como una asignación clara de funciones. • Se utilizan algunos organismo o asesores profesionales para el desarrollo de las actividades. |

Nota: La tabla muestra las principales características de las microempresas, pequeñas y media empresa en Colombia. Adaptada de Triana et al (2012)

4.5 Importancia de las MiPymes Para la Economía Colombiana

Según cifras del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, las Pyme representan el 90% de las empresas de Colombia y generan el 80% de la empleabilidad nacional, aportando un porcentaje cercano al 50 % del Producto Interno Bruto (PIB). (Guapacho, 2020).

El desafío para las MiPymes es muy extenso en un mundo globalizado el cual se hace más exigente cada día, por ende, estas organizaciones de deben esmerar por absorber a los mejores técnicos y profesionales que puedan abordar cualquier problemática con la suficiente inteligencia emocional para cumplir con los retos que se han establecido como organización y de esta forma ayudar a impulsar la economía colombiana. (Guapacho, 2020).

De aquí la importancia de que las MiPymes se fortalezcan como organizaciones las cuales son el eje de la economía colombiana y que a su vez reciban apoyo del gobierno para superar las principales problemáticas que tiene que abordar en el desarrollo de sus actividades.

4.5.1 Importancia de las MiPymes Constructoras para la Economía Colombiana

El sector de la construcción es uno de los más importantes para la dinamización de la económica colombiana debido a que este interactúa con otros sectores generando una gran cantidad de empleos directos e indirectos desde la mano de obra no calificada, pasando por aprendices y hasta involucrar a técnicos, profesionales y especialistas en distintas áreas del conocimiento. Por lo cual se puede asegurar que tiene un factor multiplicador para la economía teniendo una participación en el producto interno bruto (PIB) del año 2019 en un 6.3%. (Gobernación de Antioquia, 2020).

5. CARACTERISTICAS SOBRESALIENTES DEL LIDERAZGO CONTEMPORANEO EN LAS MIPYMES DEL SECTOR CONSTRUCTOR COLOMBIANO

Cuando hablamos de la MiPymes en Colombia se nos viene a la mente una serie de interrogantes alrededor de su funcionamiento y supervivencia, cuestionamientos ¿Cómo resuelven dificultades internas? ¿Cómo se hace la toma de decisiones? ¿Cómo integran el desarrollo tecnológico a su actividad económica? ¿Cómo se desarrolla el liderazgo a nivel organizacional? ¿Qué hacen para mantenerse vigentes en el sector? en fin, son muchas las preguntas sobre este tipo de empresas las cuales representan el 96% del tejido empresarial y aportan el 40% al PIB colombiano. (Monterrosa, 2019); en ese mismo sentido es relevante que estas organizaciones afronten las dificultades bajo un estilo de liderazgo contemporáneo que los lleve de la mano a incrementar los niveles de productividad y competitividad en el sector en que compiten; de aquí la importancia de analizar las características y competencias que debería tener un directivo del sector constructor logístico para que pueda conducir de forma asertiva la organización que tiene a cargo; en esta misma línea de estudio haremos un corto recorrido por la evolución de las teorías del liderazgo y explicaremos la diferencia entre dirigir y liderar.

Seguidamente encontramos un esquema donde nos muestra la evolución que ha tenido las diferentes teorías de liderazgo pasando del liderazgo tradicional al liderazgo contemporáneo.

5.1 El Líder y sus Características

En la literatura encontramos la controversia si el líder nace o se hace; si bien para ser líder debe haber una predisposición y un gusto por orientar a las demás personas, también es cierto que el líder se debe ir preparando constantemente, para poder adquirir nuevas habilidades y perfeccionar las que ya tiene; de esta forma Hutchinson (2014), define el líder como:

El ejemplo para seguir es un modelo para todo el grupo o equipo de trabajo dentro de la organización, o empresa. Es una persona sencilla, auténtica, dispuesta a trabajar de manera colaborativa, capaz de expresar sus ideas, luchadora por sus principios, con adecuadas relaciones humanas (Hutchinson, 2014, p.3)

El líder contemporáneo es la suma de muchas características, pero en especial debe tener muy buena calidad humana, de ahí que sea hoy en día tan importante el departamento de talento humano en las organizaciones, el cual es el responsable de reclutar personas que cumplan con esas características que debe tener un líder.

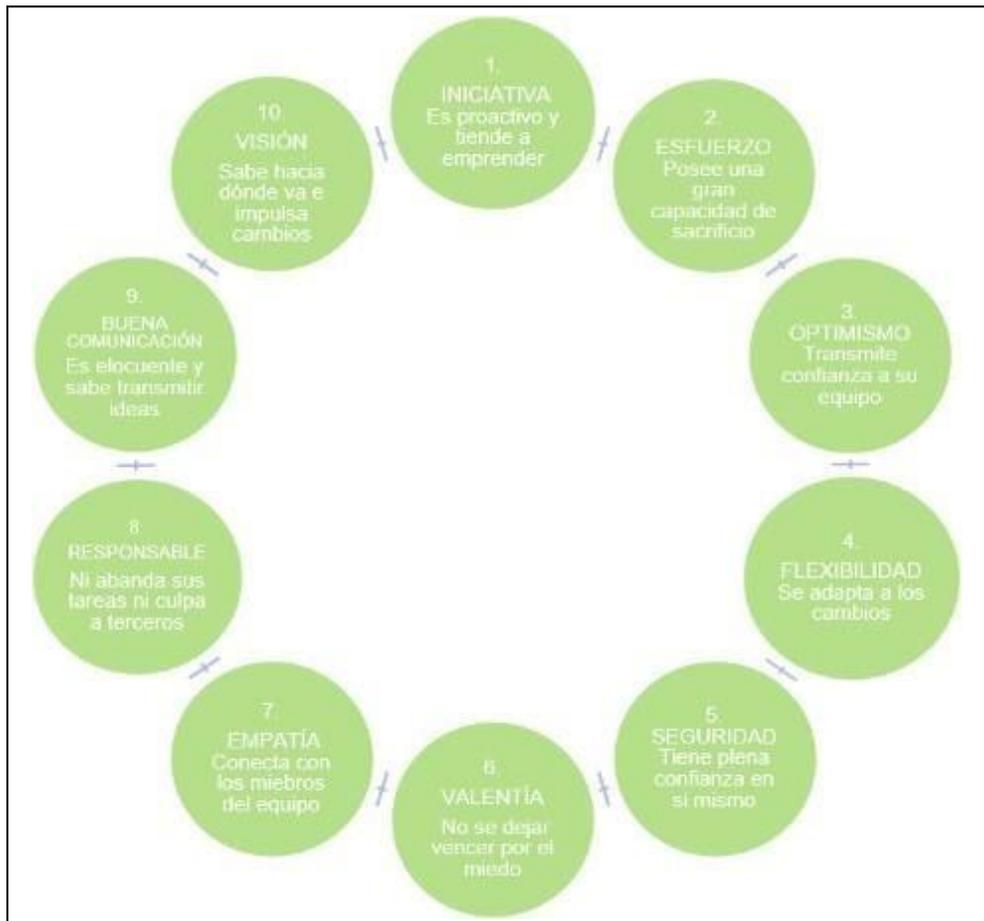
A continuación, identificaremos las características esenciales del líder contemporáneo.

- **Iniciativa:** Es una característica infaltable en los líderes, ya que la innovación es la que permite que las empresas perduren en el tiempo, es la capacidad de arriesgarse sin sentir miedo a equivocarse para crear cosas nuevas.
- **Esfuerzo:** se la virtud colocarle empeño a todo lo que se propone hacer para cumplir cualquier tarea inclusive sobrepasando más allá de cualquier expectativa que se tenga.
- **Optimismo:** Es la capacidad del líder de dirigir pensando en la posibilidad de hacer las cosas de la mejor forma, sabiendo que en sus manos tiene el poder de llevar a la organización al punto más alto, sin tener miedo al fracaso ya que este es visto porque como una fuente de posibilidades de aprendizaje. Es decir, el fracaso es solo un obstáculo en el camino para alcanzar éxito.
- **Flexibilidad:** Es la capacidad que tienen los líderes de adaptarse a los diferentes comportamientos de las personas y en distintas situaciones, inclusive de aceptar los errores propios y del equipo con el fin de buscar unas nuevas estrategias que les permitan obtener mejores resultados en la organización
- **Seguridad:** Es la convicción que tiene un líder en sí mismo, la cual debe ser

transmitida a todo el equipo de trabajo para que todos estén convencidos de que la confianza mutua es una herramienta más para alcanzar las metas.

- Valentía: Es la capacidad de no dejarse vencer en el intento asumiendo con responsabilidad los riesgos del éxito o del fracaso. El valor es la energía que tiene un líder para mantenerse positivo antes cualquier crítica.
- Empatía: Es la capacidad de ponerse en el lugar de los demás, es preocuparse por lo que sienten y piensan todas las personas de la organización. La empatía logra que sus colaboradores lo sigan con firmeza.
- Responsable: Es una de las cualidades más valoradas en los líderes, la cual le permite asumir las consecuencias de sus actos, siendo capaz de rendir cuentas ante sus colaboradores.
- Buena comunicación: Es la característica infaltable en un líder, ya que es el elemento para transmitir los valores a su equipo, la comunicación debe ser clara, concisa, sincera y debe ser en ambos sentidos. El líder debe estar abierto a escuchar las opiniones de los demás.
- Visión: Esta característica es de gran importancia en un líder. Es la capacidad de saber direccionar viendo más allá de lo que es evidente y claro para los demás, aterrizando los posibles escenarios que se puedan presentar por el camino hacia la consecución de los logros empresariales.

Figura 8
Características del Líder Contemporáneo



Nota. En el gráfico se relacionan las 10 características que debe tener un líder contemporáneo. Adaptado de Iderdrola (2020)

5.2 Teorías del Liderazgo

El universo del liderazgo es muy nutrido, desde el mismo concepto de liderazgo el cual no se encuentra unificado y restringido, así como las teorías de liderazgo que motivan los diferentes estilos de comportamiento de los líderes. Las diferentes corrientes coinciden en que el liderazgo es una evolución natural donde el líder tiene la capacidad de influir sobre el grupo que dirige y que esa influencia se puede explicar a partir de los comportamientos que los adeptos ven en el líder. A continuación, haremos una descripción de las diferentes teorías de liderazgo iniciando por las tradicionales, las

cuales se basan en la premisa que “los líderes” son seres humanos que nacen con atributos para poder liderar, en estas corrientes encontramos la teoría de los rasgos, la teoría de los comportamientos y la teoría situacional. Por otro lado, están las teorías contemporáneas las cuales se basan en considerar el liderazgo como un proceso de influencia y se fundamentan en las buenas relaciones interpersonales. Dentro de las teorías contemporáneas tenemos la Teoría Transaccional y la teoría Transformacional.

5.2.1 Teoría de los Rasgos o de las Características

Esta teoría se basa en que el ser humano proviene desde su nacimiento con unos genes que le darán las capacidades para ejercer el liderazgo, es también conocida como la “Teoría del Gran Hombre”. En ese orden de ideas se trata de seleccionar a la persona que tenga esos rasgos o atributos psicológicos y físicos con los cuales pueda ejercer el liderazgo. Los primeros estudios sobre esta teoría los realizaron Ralph Stogdill y Edwin Ghiselli, orientándose a la premisa que “los líderes nacen, no se hacen”. Sus investigaciones se enfocaron en reconocer los rasgos de los líderes y no líderes. (Giraldo & Naranjo, 2014)

5.2.2 Teoría de la conducta o los comportamientos

Son las teorías desarrolladas por Kurt Lewin basándose en analizar los comportamientos de los potenciales líderes y la relación entre estos. Y el estilo del líder está orientado hacia el comportamiento con el empleado.

5.2.3 Teoría Situacional o de las contingencias

Es el liderazgo basado en los estudios de Paul Hersey y Kenneth Blanchard, en el cual el líder eficaz se debe adaptar al grado de desarrollo de sus seguidores en los cuales tan tratando de influir. Es decir que el estilo del líder puede estar cambiando de forma constante dependiendo de la situación que este manejando (Lussier & Achua, 2016). A continuación, se relacionan de forma esquemática las tres teorías tradicionales, con sus principales pioneros.

Tabla 5.*Teorías de Liderazgo Tradicional*

| TEORIAS DEL LIDERAZGO TRADICIONAL | | | |
|---|---|--|--|
| TEORIA | PRECUSOR | HIPÓTESIS O PREMISA | APORTES |
| Teoría de los Rasgos | Ralph Stogdill y Edwin Ghiselli | Los líderes "nacen, no se hacen" | Según Stogdill, los líderes deben tener rasgos como: erudición, personalidad, condición social, inteligencia, experiencia y orientación a los objetivos. Ghiselli señala la relación que debe existir entre los rasgos de la personalidad, la afectividad hacia el liderazgo, la motivación, concluyendo que los rasgos de la personalidad del líder puede variar según la importancia que le de. |
| Teoría de la conducta o los comportamientos | Kurt Lewin, Lippit y White; Robert Mc Murry, | "El estilo de un líder está orientado hacia un énfasis centrado en el empleado o en el puesto" | Lewin, Lippit y White reconocieron tres estilos básicos de liderazgo: Autócrata, Laissez – Faire y demócrata. Mc Murry coteja las características del líder autócrata benevolente y el demócrata. |
| Teoría Situacional o de Contingencia | Hersey; Blanchard; Tannenbaun y Schmidh; Fiedler; Evans y House; Kerr y Jermier; Vroom y Yetton; Fiedler & García; Wofford, Robert Tannenbaun y Warren Schmidh. | "El liderazgo de éxito depende de la relación entre la situación organizacional y el estilo del líder" | Hersey y Blanchard: el liderazgo para ser efectivo debe variarse de acuerdo a las madurez de los subordinados del grupo, a la educación, a la experiencia. Fiedler, concluyó que la afectividad del estilo de liderazgo varia con la interacción del comportamiento motivacional del líder con las 3 variables: las relaciones del líder, la estructura de la tareas y la posición del líder. |

Nota: Esta tabla muestra las teorías de liderazgo tradicional, sus precursores y la premisa. Adaptada Del Valle (2007)

5.2.4 Teoría transaccional

Es el liderazgo basado en la relación líder-colaborador, donde los colaboradores obtienen recompensas inmediatas e intangibles a cambio de ejecutar las órdenes del líder y obtener buenos rendimientos (Palomino, 2017)

5.2.5 Teoría Transformacional

Es el liderazgo donde se debe llevar a cabo una modificación de la organización con el fin de desarrollar y movilizar el recurso humano hacia los niveles más altos de la satisfacción, para que los colaboradores puedan conseguir los que se esperaba de ellos por sí mismos antes de ser liderados (Palomino, 2017)

El líder de transformacional es el líder del presente y futuro y se destaca por tener unas competencias que son las herramientas que son el vehículo para llegar a cumplir con los objetivos que se propone, como son: creatividad, interactividad, pasión, ética, orientación de colaboración y servicio hacia las personas.

A continuación, se relacionan de forma esquemática las dos teorías contemporáneas, con sus principales pioneros.

Tabla 6.*Teorías de Liderazgo Contemporáneo*

| TEORIA | PRECUSOR | HIPÓTESIS O PREMISA | APORTES |
|--------------------------------------|---|--|--|
| Teoría Transaccional o institucional | Bernard Bass | El liderazgo transaccional, las personas no gozan de autonomía. El líder transaccional conduce la rutina; motiva y dirige sus subalternos en la consecución de los objetivos planteados. | Se basa en las motivaciones exclusivamente individuales de las personas. El liderazgo es orientado a premiar o castigar conductas para modificar algún comportamiento en concreto. |
| Teoría Transformacional | Burns, Bennis y Nanus. Tickhy y Devanna | Existen dos significados del liderazgo transformacional: Se refiere al sentido semántico y no técnico de la palabra "transformar": Cualquier proceso de liderazgo que origine cambios en la organización puede llamarse liderazgo transformacional. El liderazgo transformacional conceptualiza un desempeño excepcional, al elevar la motivación y conducta humana tanto del líder como de los seguidores y cambiar el propósito de los recursos comprometidos. | El líder transformacional es capaz de entusiasmar e inspirar a sus seguidores a que desarrollen un esfuerzo extra para alcanzar las metas del grupo, al prestar atención a las preocupaciones y necesidades de desarrollo de sus seguidores, y, así, percibir los problemas con una nueva cara. Esto logra elevar los niveles de esfuerzo y desempeño. |

Nota: Esta tabla muestra las teorías de liderazgo contemporáneo, sus precursores y la premisa. Adaptada Del Valle (2007)

Para finalizar el tema de las teorías del liderazgo, relacionaremos en orden cronológico como se han desarrollado las diferentes corrientes:

Figura 9.

Línea de Tiempo del Liderazgo



Nota. En el gráfico se relacionan las teorías del liderazgo en una línea de tiempo con su respectivo representante. Adaptado de Congo (2020).

El liderazgo ha cambiado de acuerdo con las necesidades del hombre y en esa misma medida ha progresado de la mano con los avances de la ciencia; es así como hoy en día los líderes no solo cumplen con objetivos de carácter económico, sino que se requiere que tengan destrezas las cuales le sirvan de herramientas para alcanzar las metas en una organización a través de una visión compartida la cual debe ser transmitida y entendida por sus colaboradores.

5.3 Estilos de Liderazgo según Kurt Lewin, Lippit y White

El estilo define la manera con la que el líder logra sus objetivos, es decir está relacionado con las conductas del ser humano y con su entorno socioemocional.

El estudio o experimento que realizó Kurt Lewin (1939), fue un ejercicio de psicología social en como las personas se influyen entre sí con el fin de obtener respuestas sobre qué condiciones llevan a las personas a dejarse influenciar de un líder, de los resultados del estudio surgieron los líderes autocrático, democrático y el líder liberal. De aquí se llegó a la deducción de que los seres se tienden a agrupar y a delegar las decisiones en un líder.

Según Lippit y White (1943), los grupos con mejor desempeño es donde el líder es democrático ya que están orientados al logro de las tareas asignadas mediante la cooperación entre los miembros del grupo.

Los Autores Kurt Lewin, Lippit y White, coinciden en los tres estilos de liderazgo que a continuación se describen (Roballo, 2017):

5.3.1 Liderazgo autocrático o autoritario

Es donde el líder siempre toma todas las decisiones. En el líder se reúne todo el poder y los empelados obedecen sus órdenes. (Roballo, 2017)

Es un estilo de liderazgo unidireccional donde los superiores toman las decisiones sin la participación de los subalternos, ya que el poder está concentrado en los cargos directivos. Este estilo de liderazgo es usado donde ya tienen procesos establecidos y no hay tiempo para la toma de decisiones. También es utilizado cuando se manejan grupos grandes para poder tener el control del grupo. Hoy en día este estilo de liderazgo no es bien visto por parte de los trabajadores ya que ellos esperan que sus ideas y aportes sean tenidas en cuenta.

5.3.2 Liderazgo participativo o democrático

Es el liderazgo donde se promueve la participación de los colaboradores, el intercambio de ideas, el trabajo en equipo, se comparte el conocimiento con el fin de lograr mejores resultados. (Enciclopedia Económica, 2020)

En este estilo de liderazgo los integrantes de los equipos de trabajo deben contar con habilidades y destrezas que le sirvan a la hora de participar en la toma de decisiones.

Este liderazgo es el que hoy en día predomina en las empresas las cuales buscan que todos tengan participación en la toma de decisiones; con esto se busca flexibilizar las jerarquías, sin dejar de existir los jefes los cuales son los voceros de la ideas concertadas por todo el equipo.

5.3.3 Liderazgo ‘Laissez-faire’ o liberal

Es aquel donde los líderes permiten que sus colaboradores trabajen por su propia cuenta teniendo independencia operativa y pueden tomar decisiones; es decir que el líder depende de sus colaboradores para establecer objetivos y metas ya que ellos cuentan con libertad total y con el apoyo de su líder (Gestion.org, 2020)

En este estilo de liderazgo el jefe es neutro y funciona como un coordinador de lo que

se ha previsto; de cierta forma es un tipo de líder pasivo el cual no opinará sobre las decisiones tomadas por los demás. Este estilo es utilizado en empresas donde la creatividad es importante para el desarrollo de las actividades empresariales porque como su traducción lo indica es “dejar hacer” para no truncar la imaginación.

5.4 Otros Estilos de Liderazgo según Goleman

En la literatura contemporánea encontramos muchos estilos de liderazgo, a continuación, relacionaremos los expuestos en una publicación de la revista Harvard Business Review (Puigbo, 2005), existen 6 estilos de liderazgo basados en los estudios de Goleman, así:

5.4.1 Liderazgo Coercitivo

Es el líder que busca el cumplimiento de manera inmediata de las tareas por medio de instrucciones precisas, no pide opiniones y no es un buen tipo de liderazgo y es recomendable usarlo solo cuando sea imprescindible. Este estilo de liderazgo tiene repercusiones negativas sobre el ambiente laboral, el cual se ve reflejado en la baja productividad de los trabajadores y la falta de motivación de estos. (Puigbo, 2005)

Este estilo es utilizado en algunas empresas cuando los equipos son de difícil manejo y como última alternativa se recurre a este para poder tener el control de la situación.

5.4.2 Liderazgo Orientativo

Es el líder que tiene una visión a largo plazo, tiene acogida ante las personas por su entusiasmo y genera compromiso debido a que los integrantes del equipo se sienten a gusto con las directrices que emite el líder. (Puigbo, 2005)

Es un estilo apropiado para fomentar la innovación en la medida que se le da libertad a los seguidores y no es aconsejable adoptarlo en grupos donde los integrantes tengan

mayor experiencia que el líder.

5.4.3 Liderazgo Afiliativo

Es el que se esfuerza para que exista armonía entre las personas, y estas pueden desarrollar sus tareas como mejor les parezca porque el líder da esa libertad. Este estilo propicia un buen clima laboral; se puede adoptar siempre y cuando cada integrante del grupo tenga un alto nivel de responsabilidad para poder darles libertad, siendo de suma importancia la comunicación asertiva. (Puigbo, 2005)

No es aconsejable este estilo de liderazgo cuando se está en la búsqueda de mejorar los resultados de una compañía, pero si es recomendable adoptarse donde se requiera mejorar el ambiente laboral.

5.4.4 Liderazgo Democrático

Es un líder que permite que todos los integrantes del equipo participen en la toma de decisiones. Este tipo de liderazgo coincide con el propuesto por Kurt Lewin.

Este estilo es de mucha ayuda cuando el líder no está seguro de que decisión tomar e involucra las opiniones e ideas de los integrantes del equipo, los cuales están capacitados para realizar esta serie de aportes que enriquecerán la decisión que tome en ultimas el líder, de otro lado es un estilo adecuado para propiciar el trabajo en equipo y a través de este conseguir los objetivos organizacionales establecidos. (Puigbo,2005)

5.4.5 Liderazgo Ejemplar

Este líder establece patrones sobresalientes y define pautas muy concretas y espera que todas las personas sepan lo que tienen que hacer, generando el ambiente laboral

muy rutinario.

En este estilo no hay cabida para la flexibilidad ya que está enfocado al cumplimiento de las tareas asignadas, el líder espera que sus seguidores realicen las tareas de forma rápida y de la mejor manera. (Puigbo, 2005)

En este estilo de liderazgo es común que se vea una alta rotación de personal, ya que la persona que no cumple con los estándares que se establecen son remplazados inmediatamente. Simplemente es la relación del líder que sabe hacer las cosas esperando que los demás hagan lo mismo y de la mejor forma de acuerdo con las reglas establecidas.

5.4.6 Liderazgo Formativo

En este Estilo se logra que las personas desarrollen su talento, y aprendan a identificar sus fortalezas y debilidades. El líder motiva al grupo a que tomen iniciativas y se genere un crecimiento en conjunto. Este es propicio para empresas las cuales estén en periodos de formación de equipos para que desarrollen habilidades las cuales les sirvan de herramientas para mejorar el rendimiento, deben estar abiertos al fracaso y a reconocer sus debilidades. Aquí el líder delega funciones y tareas desafiantes con el fin de obtener el desarrollo personal de cada coequipero. (Puigbo, 2005)

Podemos inferir que el estilo de liderazgo que adopte una compañía dependerá de la cultura de esta, cada estilo tiene su punto a favor y en contra, y se debe analizar cuál es el estilo más apropiado que se adapte y por medio del cual se obtengan los mejores resultados para la organización.

5.5 Liderazgo de Maxwell

John C. Maxwell en una entrevista para la revista Forbes define quien puede ser un líder y las cualidades que debe tener este:

Siempre que hablamos de líderes nos hacemos muchas preguntas sobre cuál es el papel, ¿cuáles deben ser sus valores, y que deben hacer para lograr los objetivos establecidos?

Con Algunas Frases de Maxwell (2007), lo podemos resumir:

“Llevar a la Gente hasta la cima es lo que hacen los buenos líderes”

“La credibilidad del líder empieza con el éxito personal. Termina cuando uno ayuda a otros a lograr el suyo” (p.2)

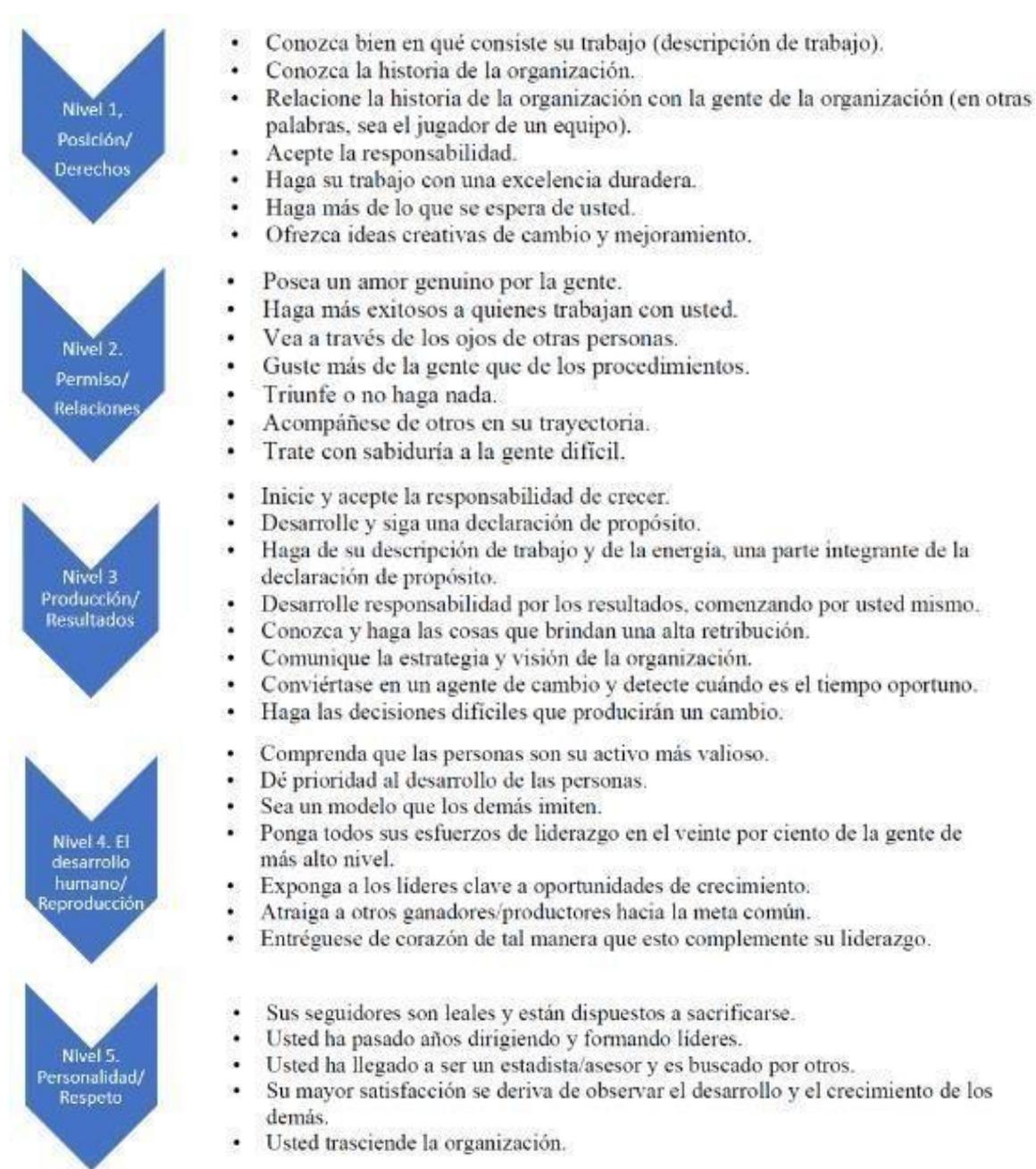
5.5.1 Cómo desarrollar el Liderazgo según Maxwell

Para Maxwell (1993) el liderazgo, tiene que ver con suscitar una visión y una motivación en la gente, de aquí la importancia de conocer el nivel en el que cada persona se encuentra en determinado momento. Cuando las personas ejercen una mayor influencia y les brindan apoyo podrán lograr el éxito de dirigir a otros.

A continuación, se muestran los cinco niveles de liderazgo y las características del grado de excelencia de cada nivel según Maxwell.

Figura 10.

Características que se Manifiestan en Cada Nivel de Liderazgo Según Maxwell.



Nota. La figura representa los cinco niveles de liderazgo y las características que se deben manifestar con grado de excelencia antes de pasar al próximo nivel. Adaptada de Maxwell (1993)

Los líderes deben aprender a planear y establecer prioridades, dirigiendo los esfuerzos para alcanzar una meta establecida. Normalmente vemos personas que trabajan arduamente sin encontrar buenos resultados, de qui la importancia de

trabajar de una forma inteligente y organizada. Para establecer prioridades lo primero que se debe preguntar es ¿Qué se requiere de mí?; porque un líder lo único que no se puede abandonar es la responsabilidad.

Los valores van de la mano de la integridad y son parte importante de la formación de un líder de aquí que Maxwell (1993) la define, como:

La integridad no es tanto lo que hacemos sino lo que somos. Y lo que somos a su vez, determina lo que hacemos. Nuestro sistema de valores es una parte de nosotros que no podemos separar de nuestra personalidad. Viene a ser el sistema de navegación que nos guía. Permite establecer prioridades en la vida y sirve de patrón para juzgar lo que debemos aceptar o rechazar (p.72).

Para Maxwell (1993) cuando existe liderazgo, existe cambio, no todos los cambios son positivos, pero sino se realizan cambios no se pueden obtener mejoras, es normal que las personas se resistan al cambio. De aquí que los líderes logren persuadir para aceptar los cambios. El líder se debe apoyar en los influenciadores antes de hacer públicos los cambios, los cuales deben ser planeados e informar de los beneficios que traerán dichos cambios.

Resolver problemas es una habilidad que debe aprender a desarrollar. Un líder debe reconocer a tiempo un problema antes de que se le convierta en una emergencia. Una vez identificado el problema se debe:

- Establecer las prioridades de dicho problema,
- Involucrarse en el proceso junto con las personas que le van a ayudar a resolver el problema
- Buscar las causas y las posibles soluciones al problema.

La actitud es un activo importante a la hora de liderar, es saber manejar la disposición de forma positiva ante cualquier situación; de acuerdo con la actitud que adopte el líder así será la actitud de sus seguidores. Sin seguidores no hay liderazgo de aquí que la gente sea el activo más importante en una organización. La gente quiere saber que tan importantes son ellos para el líder y para la institución. Es importante tener a la gente motivada y saberlas escuchar mirándolos a los ojos demostrando que se preocupan por ellos, ahí está el potencial de crecimiento de una compañía. (Maxwell,1993).

Visión es una cualidad que debe tener el líder efectivo, con esta se cumple la misión y con ella contagia de su espíritu a sus seguidores. Los grandes líderes saben a dónde van y como pueden persuadir a otros para que los sigan. Lo que se es capaz de ver, es lo que se puede lograr. (Maxwell,1993).

La autodisciplina es una cualidad que deben tener los grandes líderes, sino se saben dirigir a sí mismo, no podrán dirigir a los demás. Tener autodisciplina y autocontrol es difícil, pero se debe empezar desde las cosas pequeñas que no cuestan tanto, elaborando un pequeño plan pero que a su vez sea significativo. El éxito no solo depende de lo bien que se hagan las cosas sino de que tan consciente se realicen los deberes que no nos gustan. (Maxwell,1993).

La lección más importante del liderazgo es el desarrollo de las personas, solo cuando se desarrolla un equipo, se triunfa constantemente, de aquí la importancia de persuadir para que la gente funcione y viva motivada. Si el líder comprende que es lo que motiva a la gente, tendrá una poderosa herramienta. Los buenos líderes crean un ambiente adecuado para alcanzar el éxito y conservar la lealtad del personal mostrando interés y preocupación por ellos, fomentando la autoestima en el personal.” Si las personas tienen autoconfianza es sorprendente lo que ellos pueden realizar”. (Maxwell,1993,p.97).

5.6 El Auténtico Liderazgo

Después de haber estudiado las diferentes teorías de liderazgo, los estilos de los líderes y como ha sido su evolución a través del tiempo, nos centraremos en conocer lo que hace un verdadero líder para cumplir con los objetivos que se ha propuesto.

El auténtico líder como su nombre lo indica debe ser auténtico, no puede ser la imitación de algún estereotipo y debe manifestar entusiasmo, autodisciplina para cumplir las metas que se ha establecido, debe ser fiel a sus valores existiendo una coherencia entre cómo piensa y actúa con el fin de crear relaciones sólidas a largo plazo. Para descubrir el auténtico liderazgo se requiere de compromiso de desarrollarse a sí mismo, no es esperar que la empresa le entregue el plan de desarrollo, cada persona debe ser responsable de desarrollarse a sí misma, consiste en equilibrar las emociones y las motivaciones y actuar de acuerdo con los valores que cada persona posee, asegurándose de llevar una vida estable y mantener a su alrededor un equipo sólido que lo fortalezca y le sirva de apoyo. Las historias de vida de los líderes auténticos son la motivación para seguir adelante sin importar si son buenas o malas, porque de todas quedan experiencias que les permiten mejorar, proponiéndose nuevos desafíos y así descubrir la pasión por liderar. Los líderes auténticos tienen claro que su éxito radica en tener líderes facultados en todos los niveles así no se relacionen de forma directa con estos. (George et al.,2007)

5.7 Liderazgo Nivel 5

Collins (2005), incluyó el término líder Nivel 5, a aquellas líderes que lograron transformar las buenas empresas en empresas excepcionales y adicionalmente fueron capaces de que ese éxito excepcional perdurara en el tiempo, atribuyendo ese éxito a la buena suerte de contar con magníficos colaboradores y a la capacidad de saber seleccionar asertivamente a sus sucesores y predecesores.

Así como es la figura de una pirámide, en la cúspide o Nivel 5 son pocos los líderes

que llegan a alcanzar este nivel ya que este nivel de liderazgo requiere de una alta sensibilidad y desarrollo de las virtudes como la humildad en el ser humano.

Según Collins (2005) para ser un líder Nivel 5 se requiere tener las capacidades de los líderes de los primeros cuatro niveles y adicionalmente debe tener las características especiales del líder nivel 5, así:

- Líder Nivel 1: Individuo de alta capacidad: Hace contribuciones productivas mediante talento, conocimiento, habilidades y buenos hábitos de trabajo
- Líder Nivel 2: Gran contribuidor al equipo: Contribuye al logro de los objetivos grupales; trabaja eficazmente con otros en un entorno de grupo
- Líder Nivel 3: Gerente competente: Organiza a las personas y los recursos para la búsqueda eficaz y eficiente de objetivos predeterminados
- Líder Nivel 4: Líder efectivo: Cataliza el compromiso en una visión clara y convincente; y su vigorosa aplicación, estimula al grupo lograr altos estándares de desempeño
- Líder Nivel 5: Líder ejecutivo: Desarrolla una grandeza duradera mediante la paradójica combinación de humildad personal y voluntad profesional

En mi concepto el Liderazgo Nivel 5, es el tipo de liderazgo ideal para dirigir una empresa por la importancia que le da a las virtudes del ser humano pero a su vez es el más difícil de practicar puesto que la mayoría de las personas que tienen un cargo directivo olvidan que antes de ser jefes, son seres humanos que cometen errores como cualquier otra y esta situación particular hace que disten de ser seres humildes capaces de controlar el ego el cual no les permite reconocer la habilidades que hay en otras personas, asimismo pierden el objetivo primordial del liderazgo que es buscar un objetivo común que beneficie a toda la organización. Puede ser que la mayoría de los directores les sea fácil llegar a ser líderes de Nivel 4, pero pocos son los elegidos para ser líderes

Nivel 5.

El líder nivel 5 es aquel que verdaderamente trasciende a pesar del paso del tiempo.

A continuación, relacionaremos algunos ejemplos de este tipo de liderazgo:

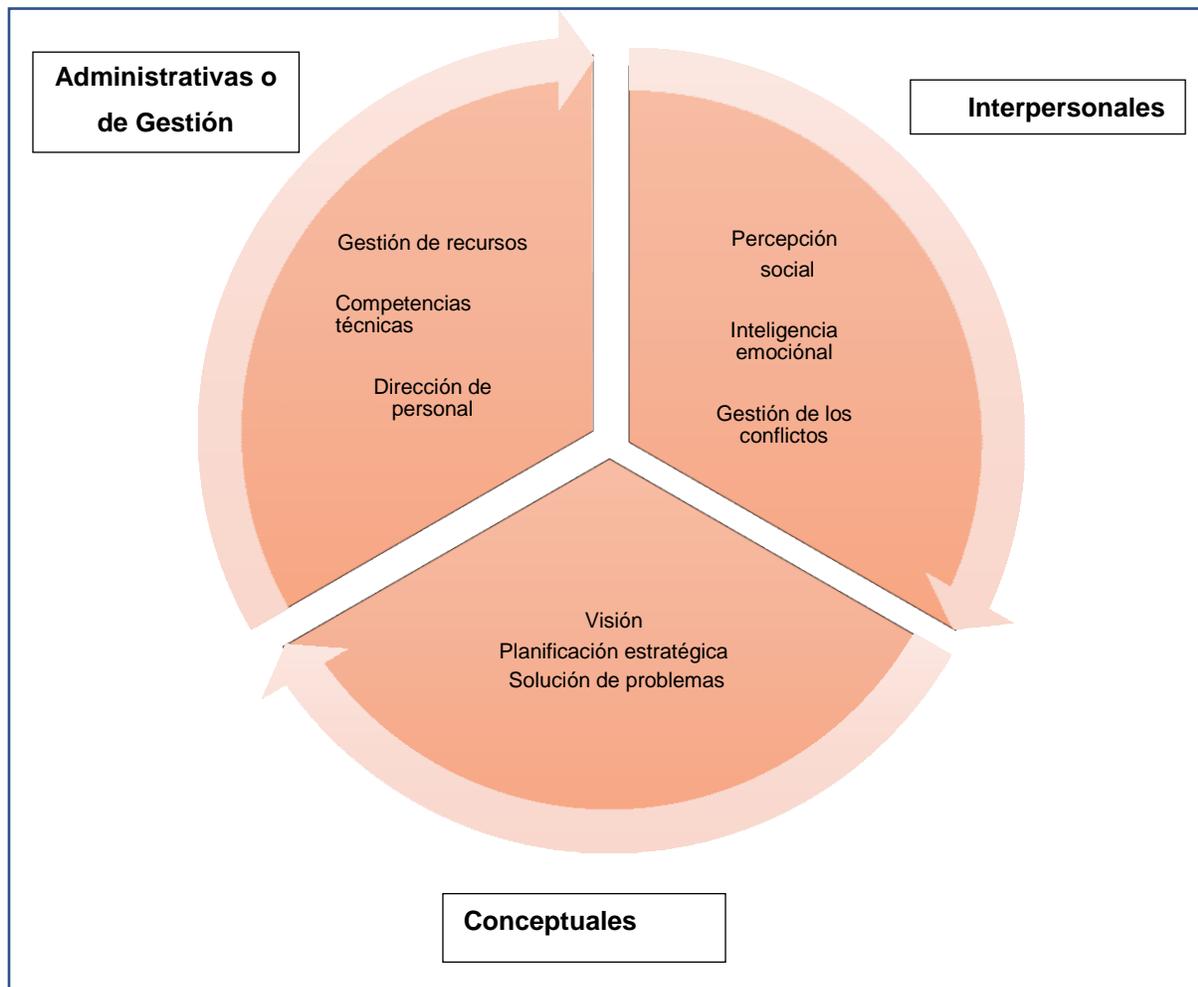
- El presidente Abraham Lincoln el cual respetaba y valoraba las opiniones de los demás.
- Colman Mockler-CEO de Gillette entre 1975 y 1991, siendo la modestia y humildad su mayor virtud.
- Vicente del Bosque entrenador de fútbol español, el cual se destacó por su amabilidad.
- En el sector colombiano de la construcción tenemos al ingeniero Camilo Congote Hernández el cual se ha destacado por sus grandes aportes a este sector a lo largo de su carrera profesional.

Podemos concluir que es necesario para desarrollar ese líder que existe en cada persona; realizar un exámen de autoconocimiento con el fin de colocar sobre una balanza las debilidades y fortalezas que se tienen para ejercer un liderazgo auténtico, donde la planeación sea una de las banderas a erigir, teniendo una buena actitud ante cualquier circunstancia, buscando cambios positivos como persona en pro de mejorar y desarrollar la autodisciplina. Una vez se consoliden las habilidades personales se podrá dirigir a las personas con una gran visión, siendo capaces de resolver problemas, valorando a la gente que se lidera y trabajando constantemente en el desarrollo de las personas que son las que hacen posible que exista un liderazgo

5.8 Competencias del liderazgo

El líder de hoy debe auto conocerse para descubrir sus cualidades y debilidades adicionalmente debe trabajar constantemente en fortalecer todas las habilidades y capacidades que tiene, en esa misma línea debe manifestar su estilo de liderazgo el cual lo lleve a tomar decisiones que favorezcan el ámbito empresarial. El líder debe desarrollar competencias de gestión para que pueda dirigir personas, manejar los recursos y debe estar en constante capacitación para tener unas buenas competencias técnicas que le permitan saber lo que tiene que hacer y de qué forma lo va a realizar, también debe desarrollar sus cualidades humanas e interpersonales como la empatía, la solución de conflictos, la inteligencia emocional; de otro lado debe desarrollar unas competencias conceptuales que le permitan tener una visión y planeación estratégica. Todas estas competencias lo formaran como un líder integral. En el gráfico que se muestra seguidamente se pueden apreciar las diferentes competencias que debe desarrollar un líder.

Figura 11.
Modelo de Competencias Primarias del Liderazgo



Nota. En el gráfico se relacionan las competencias primarias que debe tener un líder. Adaptado de Northouse (2014)

En el cuadro que se muestra a continuación, se pueden diferenciar las competencias que debe desarrollar un líder.

Tabla 7.
Competencias de un Líder

| COMPETENCIAS INTERPERSONALES | | COMPETENCIAS CONCEPTUALES | COMPETENCIAS ADMINISTRATIVAS O DE GESTIÓN |
|--|--|--|---|
| PERCEPCIÓN SOCIAL Demostrar sensibilidad y preocuparse por comprender las necesidades de las personas y de la organización. Debe ser capaz de anticiparse a las posibles reacciones de sus colaboradores ante los cambios organizacionales. | SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Se refiere a la habilidad cognitiva de un líder para adoptar las acciones correctas ante una situación problemática o de mejora, incluyendo la identificación de los problemas generando alternativas idóneas y poner en marcha la solución. | DIRECCIÓN DE PERSONAL Es la capacidad de seleccionar el personal adecuado que integrará el equipo de trabajo, al igual que debe aprender a manejar a las personas con el fin de evitar la rotación del personal, en especial de aquellas que son claves para el desarrollo y mejora de la empresa. | GESTIONAR RECURSOS Es la capacidad de administrar todo tipo de recursos, logrando hacer previsiones que son claves para evitar las pérdidas, acertando en el tipo de inversiones que se deben realizar y que representen los mejores beneficios para la organización. |
| INTELIGENCIA EMOCIONAL Consiste en comprender las emociones propias y de los demás reconociendo el impacto que estas tienen en los demás. Según Goleman la inteligencia emocional tiene cuatro dimensiones: Conciencia de si mismo, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones, las cuales no son inhatas y en consecuencia aumentan o disminuyen las eficacia de los líderes. | PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Es la capacidad de pensar y estudiar ideas para desarrollar estrategias eficaces para los recursos y las personas de la organización. Esta habilidad incluye adquirir nueva información y aplicarla a los nuevos objetivos para lo cual debe tener predisposición a experimentar nuevas formas de hacer las cosas e incluso de aceptar los fracasos y estar abierto a los cambios. | COMPETENCIAS TÉCNICAS Son todos los conocimientos y habilidades necesarias para administrar un negocio de forma eficaz | |
| GESTIÓN DE LOS CONFLICTOS Consiste en gestionar de forma eficiente la resolución de conflictos, con el fin de mejorar el ambiente laboral, reduciendo el estrés, incrementando la creatividad de sus colaboradores y mejorando las relaciones entre el líder y los miembros de su equipo. | VISIÓN Es la capacidad de explicar una imagen de un futuro que mejora la situación actual y transmitir a los demás un conjunto de nuevos ideales y valores que conduzcan al futuro. | | |

Nota. En el gráfico se describen las competencias que debe desarrollar un líder. Tomado de Northouse (2014)

Para ser un buen líder se debe lograr la combinación de las tres clases de competencias, desarrollando la inteligencia emocional la cual le permite desarrollar la autogestión y las relaciones interpersonales, manejo del estrés para lograr un buen ambiente de trabajo el cual le permita planear de forma estratégica la distribución de los recursos de una forma eficaz con una visión amplia para mejorar la situación presente pensando en el futuro de todos los integrantes de la organización; adicionalmente debe desarrollar las competencias técnicas como son la dirección de personal y la buena gestión de los recursos las cuales son de gran importancia para ser un líder integral.

5.8.1 Inteligencia emocional según Goleman

Todos los líderes tienen un estilo personal, pero los líderes efectivos se caracterizan por tener un alto grado de inteligencia emocional. En el estudio realizado por Goleman (2004), analizó el intelecto y las habilidades cognitivas y encontró que la inteligencia emocional resultó ser dos veces más importantes que las destrezas técnicas o el mismo coeficiente intelectual.

Según Goleman (2004) la inteligencia emocional es: “La habilidad de manejarnos a nosotros mismos y a nuestras relaciones con eficacia” (p.3) y comprende las siguientes capacidades y sus correspondientes rasgos:

Tabla 8.

Capacidades de la Inteligencia Emocional

| AUTOCONCIENCIA | AUTOGESTIÓN | CONCIENCIA SOCIAL | HABILIDADES SOCIALES |
|--|--|---|--|
| <p>Autoconocimiento emocional: Capacidad de interpretar y comprender las propias emociones, así como de reconocer su impacto en el desempeño laboral, relaciones y otros.</p> | <p>Autocontrol: Capacidad de mantener bajo control las emociones y los impulsos disruptivos</p> <p>Confiabilidad: Un despliegue constante de honestidad e integridad.</p> | <p>Empatía: Habilidad para captar las emociones de otras personas, comprender sus puntos de vista e interesarse activamente en sus preocupaciones.</p> | <p>Liderazgo visionario: Habilidad de hacerse cargo de una visión atractiva e inspirar con ella.</p> <p>Influencia: Habilidad de ejercer una gama de tácticas persuasivas.</p> |
| <p>Autoevaluación exacta: Evaluación realista de sus fortalezas y limitaciones.</p> | <p>Conciencia: Capacidad de manejarse uno mismo y sus responsabilidades</p> | <p>Conciencia organizacional: Capacidad de interpretar las corrientes de la vida organizacional, construir redes de decisión y navegar en los asuntos políticos.</p> | <p>Desarrollo de otros: Propensión a reforzar las habilidades de otros mediante feedback y orientación.</p> |
| <p>Autoconfianza: Sentido fuerte y positivo del valor propio.</p> | <p>Adaptabilidad : Capacidad de ajustarse a situaciones cambiantes y superar obstáculos</p> <p>Orientación al logro: Impulso por alcanzar un estándar de excelencia interno.</p> <p>Iniciativa: Disposición a aprovechar las oportunidades.</p> | <p>Orientación al servicio: Habilidad de reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.</p> | <p>Comunicación: Habilidad de escuchar y enviar mensajes claros, convincentes y afinados.</p> <p>Catalizador del cambio: La destreza para generar nuevas ideas y liderar a las personas hacia una nueva dirección.</p> <p>Manejo de conflictos: Habilidad de desactivar desacuerdos y orquestar soluciones.</p> <p>Creación de lazos: Destreza para cultivar y mantener una red de relaciones.</p> <p>Trabajo en equipo y colaboración: Competencia para promover la colaboración y la construcción de equipos.</p> |

Nota. En el gráfico se describen las capacidades y componentes que debe trabajar un líder para mejorar su inteligencia emocional. Tomado de Goleman (2004)

5.8.2 Habilidades Blandas (soft skills)

Las habilidades blandas o competencias personales son los factores esenciales para ir escalando en una organización. Si se quiere avanzar, se debe trabajar las habilidades personales y adquirir aquellas que no tenemos. Las que vienen de forma natural, se deben fortalecer y las que no se tienen por genética se deben adquirir y trabajar en mejorarlas cada día. (Chigó & Olguín, 2006)

Las habilidades blandas que debe tener un líder varían de un autor a otro y la persona

que mejor las ha podido categorizar es Daniel Goleman (2004), con su estudio de la inteligencia emocional ya que nuestro comportamiento y decisiones son basadas en las “emociones”, de esta forma en su artículo **¿Qué hace a un líder?** Habla que las destrezas técnicas son importantes pero la inteligencia emocional es imprescindible y de esta forma las agrupamos en cuatro capacidades con sus respectivos componentes que la integran, así:

- Autoconciencia o conciencia en sí mismo: la cual está comprendida por las habilidades de autoconocimiento emocional, autoevaluación exacta, y autoconfianza
- Autogestión o sistema de organización de una empresa: la cual comprende el autocontrol, confiabilidad, conciencia, adaptabilidad, orientación al logro e iniciativa.
- Conciencia social o capacidad de reconocer y comprender las necesidades de los demás: Aquí se agrupan la empatía, conciencia organizacional y orientación al servicio.
- Habilidades sociales: Comprendidas por el liderazgo visionario, la influencia, desarrollo de otros, comunicación, catalizador de cambio(innovador), manejo de conflictos, creación de lazos, trabajo en equipo y colaboración.

De esta forma estamos abarcando 21 habilidades blandas las cuales tienen su connotación en la **tabla 8, pág. 67**. Estas podríamos decir que son las habilidades esenciales para ejercer un liderazgo efectivo y eficiente.

A nivel del sector colombiano de la construcción se observa que las empresas buscan profesionales que tengan muchas de estas habilidades blandas a la hora de seleccionar un directivo, y en especial solicitan que sepan trabajar en equipo, que tengan iniciativa, orientación al logro, desarrollo de personas, adaptabilidad y conciencia organizacional.

5.8.3 Fortaleciendo el liderazgo a través del coaching

Buscando entender el ser humano dentro de los estudios de la psicología se encuentra la psicología positiva con el fin de encontrar las debilidades, traumas y conflictos de este. En estos estudios emerge el capital psicológico, el cual se caracteriza por el estudio del desarrollo psicológico positivo del ser humano basado en cuatro componentes como: tener confianza la cual lo lleva a la autoeficacia para asumir retos y alcanzar el éxito en tareas difíciles, el optimismo el cual lo conlleva a reflexionar si puede ser exitoso en el presente o en el futuro, tener claras las metas y conducir sus objetos al cumplimiento de ellas y cuando se sienta abrumado por problemas mantenerse en firme y recuperarse de las adversidades para obtener el éxito. Las investigaciones han demostrado que cuando se combinan estos cuatro componentes constituyen un factor principal que logra predecir mejor el rendimiento y la satisfacción. (Luthans et al., 2007).

El líder debe aprender a conocerse y debe trabajar sus competencias en especial las competencias blandas, las cuales serán las herramientas con las que puede alcanzar las metas como gerente, de ahí la importancia del coaching el cual cumple la función de transportar por medio de un entrenamiento ejercido por el coach de forma hábil con el fin de que su coacheé cumpla los objetivos que se ha establecido como meta. En este proceso el coach ayuda a su coacheé a reflexionar de forma estratégica por medio de las preguntas poderosas que lo van llevando a que la persona sea consciente de sus actos, sensaciones y sentimientos y que se establezca metas o tareas las cuales pueda cumplir. El coach no será participe de las soluciones, sino que será un catalizador para que el coacheé busque nuevas alternativas para solucionar sus conflictos o problemas, también ayudará a identificar los puntos fuertes del coacheé y los puntos dónde este puede mejorar. En el proceso de coaching se facilitará el seguimiento y podrá evaluar de forma personalizada el desarrollo a corto, mediano y largo plazo. En el coaching, el coacheé ira abriendo su mente y logrará pensar en los diferentes escenarios posibles en un futuro y los efectos que estos tendrán en su vida (Lozano, 2008)

El coaching ha estimulado una nueva forma de liderazgo en las organizaciones, donde lo importante son las relaciones interpersonales y los comportamientos asociados con la responsabilidad, los valores, el trabajo en equipo, la confianza en los demás y la ética empresarial.

De lo anterior podemos inferir que el rol del coaching es relevante en la gerencia contemporánea, porque logra mezclar muchos elementos que juegan un papel importante en la consecución de objetivos, como es la de mantener motivado e inspirados a sus colaboradores y tener un esfuerzo sostenido para realizarse como personas y profesionales.

5.9 Gerenciar y Liderar

Abraham Zaleznik, cuando escribió su artículo en el año 1977, llegó a la conclusión que una organización exitosa necesita desarrollar gerentes y líderes los cuales actúen de una forma lógica y estratégica generando un entono que permite desarrollar la creatividad y la imaginación (Zaleznik, 1977)

El liderazgo siempre tendrá como fin influir en la conducta los demás y este es más fácil de ejercer si se tiene poder; de aquí que el liderazgo gerencial asegura la competencia, el control y el equilibrio de dicho poder. Cuando se analiza la personalidad del gerente se encuentra con ese tipo de personas que están capacitadas para resolver problemas y ahí es donde el liderazgo cumple la función de unir los esfuerzos de un grupo para cumplir con un objetivo común, de aquí que el gerente este rodeado de muchas personas que operen de forma sincronizada en todos los niveles jerárquicos. El gerente debe tener una buena capacidad de análisis, debe ser perseverante, tolerante y tener buena voluntad para hacer las cosas. La concepción de trabajo para un gerente es el proceso donde interactúan las personas con el fin de establecer las estrategias a seguir y tomar decisiones; y es función de este coordinar y equilibrar las diferentes opiniones que se presenten en el trabajo, buscando ser flexibles, siendo buenos negociadores, ofreciendo premios y castigos. Un gerente busca limitar las opciones,

mientras los líderes desarrollan nuevos enfoques a los problemas y están abiertos a nuevas alternativas, de aquí que los líderes siempre están buscando el desarrollo de las personas y en mantenerlas motivadas. El gerente busca reconciliar las diferencias encontrando el equilibrio de poder, de aquí que los gerentes puedan carecer de empatía y de capacidad de percibir lo que los demás piensan y sienten, y por esto los subalternos los califiquen como personas distantes, inescrutables y manipuladores, contrario a los líderes los cuales los perciben como personas inspiradoras. (Zaleznik , 1977)

Un buen directivo debe encontrar el equilibrio entre la gestión y el liderazgo que ejerce en la organización con el fin de obtener los mejores resultados acudiendo a sus habilidades, capacidades, dones y atributos; ya que liderar y gerenciar son habilidades diferentes que una vez encuentra como combinarlas lograr alcanzar los objetivos que se han propuesto a nivel organizacional y personal.

5.10 El papel de los líderes en una organización

Cuando se habla de liderazgo y gestión se piensa en cual es más importante en realidad los dos son diferentes, se complementan y los dos son necesarios para tener éxito en el entorno de los negocios, el desafío está en saber combinarlos de forma equilibrada. (Kotter, 2005)

Mientras que la gestión tiene dentro de su alcance enfrentar la complejidad de los negocios, el liderazgo por el contrario se ocupa de enfrentar el cambio en la organización. Una buena gestión aporta el grado de orden que se necesita para que una empresa alcance la calidad y rentabilidad en los productos o negocios. Debido al cambio acelerado en la forma de hacer negocios cada día es más necesario estar preparados para los cambios constantes, ahí es donde el líder fija una orientación por medio de la elaboración de una visión del futuro, junto con las estrategias que debe tener para generar esos cambios; mientras que la gestión se encarga de la planeación, la elaboración de presupuestos y de fijarse metas para los años siguientes, estableciendo medidas detalladas para alcanzar los objetivos por medio de la asignación de recursos para poder

cumplir con los planes que se han trazado, delegando la responsabilidad para la ejecución del plan mediante sistemas que permitan monitorear su implementación. En este sentido el liderazgo se encarga de alinear a la personas comunicándoles la nueva orientación para que puedan comprender la visión y generar compromiso en las personas para alcanzar los objetivos, en otras palabras el logro y la visión requiere que sea motivadora e inspiradora para que las personas avancen en el adirección correcta acudiendo a las necesidades, emociones y valores del ser humano, mientras que en la gestión se garantiza el cumplimiento del logro mediante el control, monitoreando los detalles mediante informes y reuniones que permitan identificar las desviaciones, luego planeando y organizando la resolución de los problemas. (Kotter, 2005)

El secreto está en gestiona eficazmente a las personas para llevarlas al campo de acción donde debe ser lideradas. La herramienta del líder es fijar una orientación en sus seguidores, mientras que en la gestión mediante la planificación y el control se alcanzan los objetivos, de aquí que una empresa excesivamente gestionada y pobremente liderada planifique a largo plazo en un entorno continuamente cambiante y dinámico. (Kotter, 2005).

Los buenos lideres están motivando todo el tiempo y con frecuencia involucran a sus seguidores en la decisiones de como alcanzar la visión de la organización; otra táctica es apoyar los esfuerzos de los empleados para hacer realidad la visión mediante coaching y feed back, ayudándolos a mejorar profesionalmente y mejorar su autoestima y por último los lideres recompensan el éxito mejorando el sentido de pertenencia en las personas de la organización, para cumplir con estos objetivos se requiere de una comunicación constante para coordinar los roles ejecutivos. (Kotter, 2005)

La gestión y el liderazgo se complementan y el primer paso es “generar la cultura de liderazgo”, una vez se detecta quien tiene el potencial de liderazgo se debe analizar que destrezas necesita desarrollar con anterioridad los ejecutivos para que puedan planear el desarrollo. (Kotter, 2005)

A lo largo de los años se ha detectado que las empresas eficientes y eficaces son las que se mantienen vigentes a pesar de los altibajos de la economía, siendo estas las que lideran el sector constructor en Colombia. Dichas empresas han logrado el compromiso de sus colaboradores gracias al liderazgo transformacional y carismático que han ejercido sus gerentes en todos estos años.

En el gráfico que se muestra a continuación podemos observar unas de las empresas líderes y más reconocidas en las últimas décadas en el sector constructor colombiano.

Figura 12.

Línea de Tiempo de Empresas Líderes en el Sector Constructor Colombiano.



Nota. En el gráfico se muestran empresas que han estado compitiendo por varias décadas en el sector construcción de las edificaciones y de la infraestructura y que se han fortalecido gracias a su liderazgo, ética, visión organizacional y son líderes en cada uno de los campos donde se desempeñan.

Estas grandes empresas han sido líderes dentro del sector construcción gracias a la innovación y a la buena calidad en el desarrollo de sus productos, generando credibilidad en sus clientes demostrando eficiencia en sus proyectos de construcción, de otro lado han

tenido como directivos personas profesionales amables comprometidos con los intereses de todos los integrantes de la organización.

A nivel de las MiPymes encontramos empresas que a pesar de los obstáculos se encuentran vigentes gracias a la gestión de los directivos que las han liderado a lo largos de varias décadas, como lo son: PLINCO, empresa mediana con una trayectoria de 47 años dedicada al diseño y construcción de redes hidrosanitarias, OSHO Ingeniería, empresa mediana con una trayectoria de más de 20 años, dedicada a la consultoría de riesgos de incendios, INELCO, empresa mediana con más de 70 años de experiencia en el diseño, construcción y mantenimiento de redes eléctricas. Estas empresas son ejemplo de que, si se puede perdurar en el tiempo por medio de la innovación, siendo responsables en el desarrollo de los proyectos a los cuales le imprimen la calidad que los clientes esperar obtener.

Hoy en día las MiPymes buscan ser competitivos obteniendo buenos niveles de productividad de aquí la importancia que sus directivos estén lo suficientemente preparados técnicamente, que sean buenos administradores y que tengan un estilo de liderazgo contemporáneo auténtico el cual les sirva de instrumento para obtener un cambio positivo en la organización posicionándola en el mercado en el que compiten; por esta razón todas las competencias son importantes para desarrollar un liderazgo integral.

5.11 Estilos de Liderazgo contemporáneo y características que sobresalen en los líderes del sector construcción

Toda la revisión anterior nos llevar a concluir que existen características que sobresalen de otras y que realizan grandes aportes al liderazgo contemporáneo, teniendo en cuenta que los escritos enfocados al liderazgo en las MiPymes de este sector son muy pocos, se procedió a elaborar un cuestionario de diez preguntas con respuesta cerrada con el fin de facilitar la cuantificación de los resultados obtenidos, dirigidas a los gerentes y directivos de empresas MiPymes de este sector para indagar

como ellos perciben el liderazgo dentro de sus compañías. Esta encuesta fue de gran importancia para dar respuesta a las preguntas planteadas al inicio de esta investigación.

La primera pregunta se realizó con el fin de poder clasificar las empresas encuestadas por su tamaño de acuerdo con el número de empleados que tienen contratados.

Respuesta: De las 11 empresas encuestadas 2 son microempresas, 6 son pequeñas y 3 son medianas. Todas tienen su sede en la ciudad de Bogotá, pero con proyectos en las principales ciudades de Colombia.

Siete de las personas que respondieron la encuesta desempeñan el cargo de gerente general, un gerente comercial, un subgerente técnico, un gerente de proyectos, y un director de operaciones.

De los 11 directivos encuestados, 2 son del sexo femenino y 9 son del sexo masculino. Corroborando que en este sector predominan los hombres en los cargos directivos.

A la pregunta: ¿Considera usted que es necesario implementar competencias de liderazgo que ayuden a alcanzar los objetivos que ha establecido su organización?

- a. Si
- b. No

Respuesta: Las 11 empresas encuestadas respondieron que consideran que **si** es necesario implementar competencias de liderazgo que ayuden a alcanzar los objetivos que se han establecido en la organización que dirigen.

Es decir que el 100% de los encuestados ven como una prioridad implementar competencias de liderazgo en los diferentes cargos de la compañía.

A la pregunta: ¿Para cual actividad destinaría la mayor inversión su compañía?

- a. Maquinaria, equipos y Tecnología
- b. Recurso humano
- c. Asesorías y consultorías relacionadas con el desarrollo objeto socio económico de la empresa.
- d. Marketing

Respuesta: Seis de las once personas encuestadas, es decir el 55% de los directivos de las empresas encuestadas piensan que la mayor inversión que debe realizar la compañía es en el recurso humano.

A la pregunta: Para usted como directivo ¿Qué es más importante?

- e. Ser esa persona profesional, perseverante, con determinación y capacidad de análisis que resuelve los problemas de forma racional con el fin de sentir que tiene el control de la organización. (Gerente)
- f. Ser esa persona profesional capaz de preparar a la organización para el cambio y ayudarla a enfrentarlo mientras lo atraviesan. (Líder)

Respuesta: Dos (2) personas (18%) seleccionaron la opción (a) y nueve (9) personas (82%) seleccionaron la opción (b).

Es decir, el 82% de las personas encuestadas están encaminadas a ser líderes capaces de preparar la organización para enfrentar el cambio.

Con el fin de detectar el estilo de liderazgo que más predomina en estas empresas del sector construcción se realizaron dos preguntas de selección múltiple con una sola opción de respuesta, de las cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 13.

Estilo de los Líderes en las Empresas Encuestadas del Sector Construcción.



Nota. El 55% de las empresas encuestadas ejercen el liderazgo situacional, el 18% ejerce el liderazgo transformacional, el 9% ejercen el liderazgo disruptivo, 9% ejerce el liderazgo ágil y otro 9% ejerce el liderazgo transcultural. Ninguna empresa ejerce el liderazgo Laissez Faire.

Figura 14.

Forma de Pensar de Acuerdo con el Estilo de Liderazgo de las Empresas Encuestadas



Nota. El 55% de las empresas encuestadas ejercen el liderazgo el situacional, el 36% ejerce el liderazgo transformacional y un 9% ejerce el liderazgo ágil. Los demás estilos de liderazgo no son ejercidos en las empresas encuestadas.

De las dos preguntas anteriores se obtuvo información valiosa sobre el estilo de liderazgo que adoptan los directivos de la empresas MiPymes del sector de la construcción siendo el liderazgo situacional el que predomina en la mayoría de las compañías encuestadas.

Este estilo de liderazgo permite que el líder realice una micro gestión y adopte diferentes estilos de acuerdo con los requerimientos y al entorno que se presente.

A la pregunta: Seleccione cualidades o habilidades que ellos consideran que poseen como **líderes**, respondieron:

- 7 de cada 11 directivos encuestados consideran que les gusta inspirar a las personas que están bajo su dirección
- 7 de cada 11 directivos encuestados buscan la cercanía con su equipo con el fin de

alcanzar un propósito común.

- 6 de cada 11 directivos encuestados consideran que tienen coherencia en sus convicciones.
- 0 de cada 11 directivos encuestados consideran que no prefieren sacrificar la simpatía a corto plazo por el respeto a largo plazo.
- 0 de cada 11 directivos encuestados consideran que no tienen la habilidad de innovar y a la vez ser fuente de inspiración para otros.

De lo anterior se puede inferir que los directivos encuestados se les facilita el trabajo en equipo y a la vez buscan ser líderes ejemplares fuente de inspiración para sus subalternos.

A la pregunta seleccione cualidades o habilidades que ellos consideran que poseen como **directivos**, respondieron:

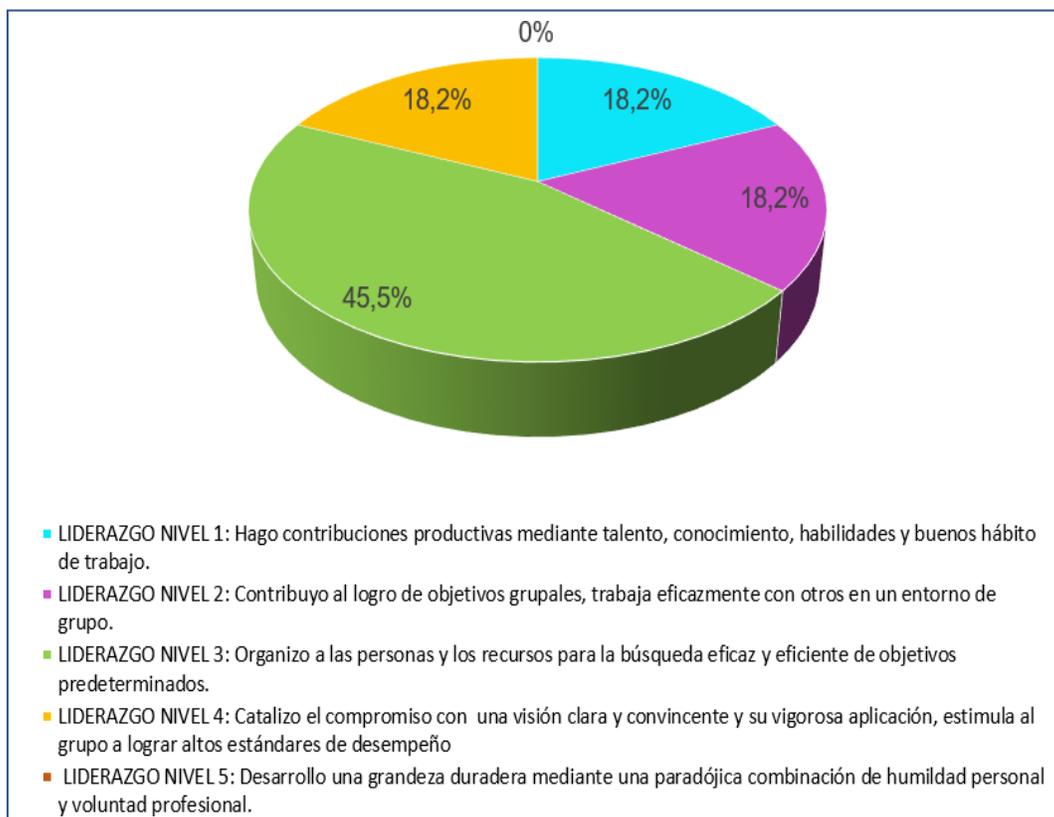
- 8 de cada 11 directivos encuestados consideran que en su gestión buscan el beneficio de sus empleados y el de la empresa.
- 8 de cada 11 directivos encuestados consideran que delegan funciones y crea oportunidades para todos.
- 7 de cada 11 directivos encuestados consideran que son perseverantes y transmiten energía.
- 5 de cada 11 directivos encuestados consideran que dedican parte de su tiempo a enseñar a sus subalternos.
- 3 de cada 11 directivos encuestados consideran que disfrutan estar a cargo de la dirección de un departamento o de una empresa.
- 3 de cada 11 directivos encuestados consideran que les gusta cumplir con las metas económicas que se fijan en la organización.

De lo anterior se puede decir que los gerentes de las compañías encuestadas se les facilita desarrollar las cualidades y habilidades que requieren como directivos y si bien tienen algunas cualidades de liderazgo existen otras como la de la innovación y ser fuente de inspiración las cuales el resultado fue 0 de 11

El nivel de liderazgo según la escala de Jim Collins en que se encuentran los gerentes de las compañías encuestadas se puede observar en la siguiente gráfica.

Figura 15.

Nivel de Liderazgo de los Gerentes Encuestados Según la Escala de Jim Collins



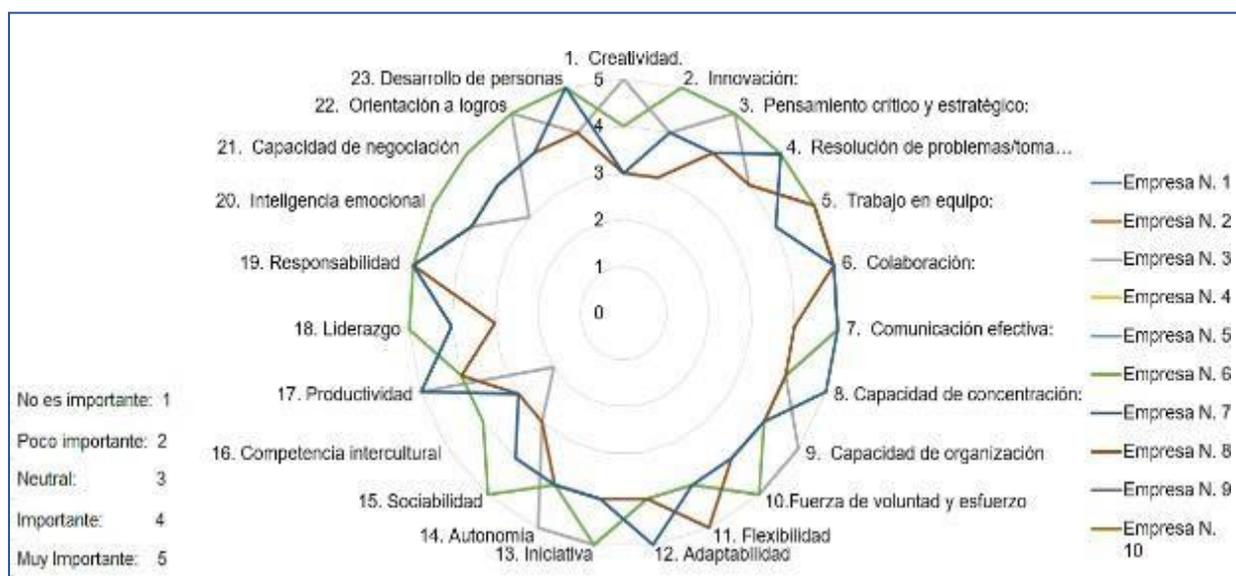
Nota. El 18.2% de los gerentes encuestados están en Nivel 1, otro 18.2% se encuentran en nivel 2, el 45.5% se encuentra en Nivel 3 y el 18.2% se encuentra en Nivel 4, finalmente el 0% de los encuestados se encuentra en Nivel 5.

De lo anterior podemos inferir que para un directivo la humildad no está asociada como una cualidad o habilidad que deben desarrollar para ser líderes eficaces.

Por último, se les preguntó que en escala de 1 a 5, la importancia de cada una de las siguientes habilidades blandas.

Figura 16.

Escala de Importancia de las Habilidades Blandas en el Liderazgo



Nota. Para todos los encuestados las habilidades blandas son importantes o muy importantes, para liderar eficazmente.

De la gráfica anterior podemos concluir que todos los gerentes son conscientes que gracias a las habilidades blandas se pueden relacionar exitosamente con las demás personas y que si las trabajan podrán manejar sus emociones, conocida también como la inteligencia emocional.

A continuación, se analizarán las habilidades de acuerdo con la escala de calificación iniciando por las muy importantes, pasando por las importantes y llegando a las que consideraron como neutrales los directivos encuestados.

El trabajo en equipo, la colaboración y la comunicación efectiva son **habilidades sociales**, las cuales consideraron los encuestados que son cualidades **muy importantes** a la hora de cumplir con su estrategia organizacional. Estas habilidades son las más buscadas por las empresas a la hora de realizar una selección de personal para cargos directivos.

De lo anterior podemos concluir que la dimensión social juega un papel trascendental en el liderazgo que ejercen los directivos encuestados.

A través de la colaboración se unen los esfuerzos y recursos propios con los de otras personas, aquí juega un papel importante la comunicación efectiva, la resolución de problemas y el trabajo en equipo con el fin de alcanzar una meta común.

Por medio de la responsabilidad, el líder no abandona los objetivos que se ha propuesto y asume las consecuencias de sus acciones y decisiones tomadas con el fin de obtener mejores resultados.

Las habilidades que le siguen son **las importantes** según los encuestados y son las habilidades que están relacionadas con la **autogestión**.

El pensamiento crítico y estratégico es un pilar indispensable en el liderazgo para poder sobreponerse a los obstáculos y mantener motivado al equipo en el plan de alcanzar las metas organizacionales.

La orientación al logro es la capacidad disponer los objetivos personales con los de la organización estableciendo las metas con unos altos estándares. Al lograr esto se mejora la productividad y por ende el mejoramiento continuo de las personas desde el punto de vista personal y profesional, siendo de mucha ayuda la orientación y el feedback que realice el líder con sus colaboradores.

La fuerza de voluntad es el medio a través del cual se logra vencer los obstáculos y se alcanzan las metas. Entre más grande sea la fuerza de voluntad y la iniciativa para resolver los problemas mejor serán los resultados.

El liderazgo visionario permite anticiparse a los hechos con el fin de superar el presente y prepararse un mejor futuro; esta habilidad debe ir acompañada de una buena

planeación (capacidad de organización) y concentrándose en alcanzar objetivos reales.

Esto nos lleva a reflexionar que muchos directivos gastan mucho tiempo realizando actividades las cuales no estaban dentro de un plan de la organización y que no aportan ningún beneficio para la empresa.

La Capacidad de negociación es una habilidad fundamental para alcanzar un buen clima organizacional ya que es un proceso que va en dos direcciones. El líder debe tener la capacidad de exponer sobre la mesa del diálogo lo que es satisfactorio para todos, con el fin de establecer relaciones a largo plazo.

Por último, la competencia intercultural, la sociabilidad y la creatividad son las habilidades que los encuestados consideraron que son habilidades **neutrales**, las cuales de igual forma deben ser trabajadas como el resto de las habilidades para ser un líder integral.

Hoy en día en un mundo globalizado la competencia intercultural y la sociabilidad juegan un papel valioso en la consecución de metas empresariales. Al desarrollar estas habilidades el líder puede trabajar en ambientes donde los grupos son de culturas diversas permitiéndole comunicarse eficientemente.

La creatividad abarca muchos aspectos de un líder como el compromiso, la asertividad, la motivación, el carisma y el entusiasmo. El líder creativo busca acercarse a sus seguidores y constantemente reconoce los logros de cada uno de ellos; en otras palabras, la creatividad en un líder permite que sus seguidores desarrollen un mayor nivel de compromiso y mejoren la productividad.

Es así, que los directivos de las MiPymes del sector de la construcción deben invertir parte de su tiempo en adquirir y/o perfeccionar estas habilidades blandas que se han analizado; por ser herramientas que sirven para obtener mejores resultados empresariales y de esta forma se puedan fortalecer mediante un liderazgo eficaz y eficiente.

6. LIDERAZGO CONTEMPORANEO EFICIENTE Y EFECTIVO QUE CONTRIBUYE AL CRECIMIENTO Y MEJOR POSICIONAMIENTO DE LAS MIPYMES DEL SECTOR CONSTRUCTOR COLOMBIANO

Para entender el alcance de un liderazgo eficiente y efectivo definiremos cada termino, así:

Según el diccionario de la lengua española define como eficiencia a la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado y efectividad como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. (RAE, 2020)

Cuando hablamos de liderazgo contemporáneo se está relacionando cuan efectivo y eficiente es para las organizaciones de aquí la importancia de conocer cuáles son las características que debe tener este tipo de liderazgo. (RAE, 2020).

6.1 Liderazgo Efectivo

El liderazgo efectivo es aquel que es capaz de estructurar y propiciar las relaciones y actividades de la unidad de trabajo facilitando a los miembros del equipo qué se necesita hacer y cómo hacerlo, mejorando su desarrollo y motivación para lograr los objetivos (Ginner, 2018)

6.2 Características de los líderes del sector construcción que aportan eficiencia y efectividad a la organización

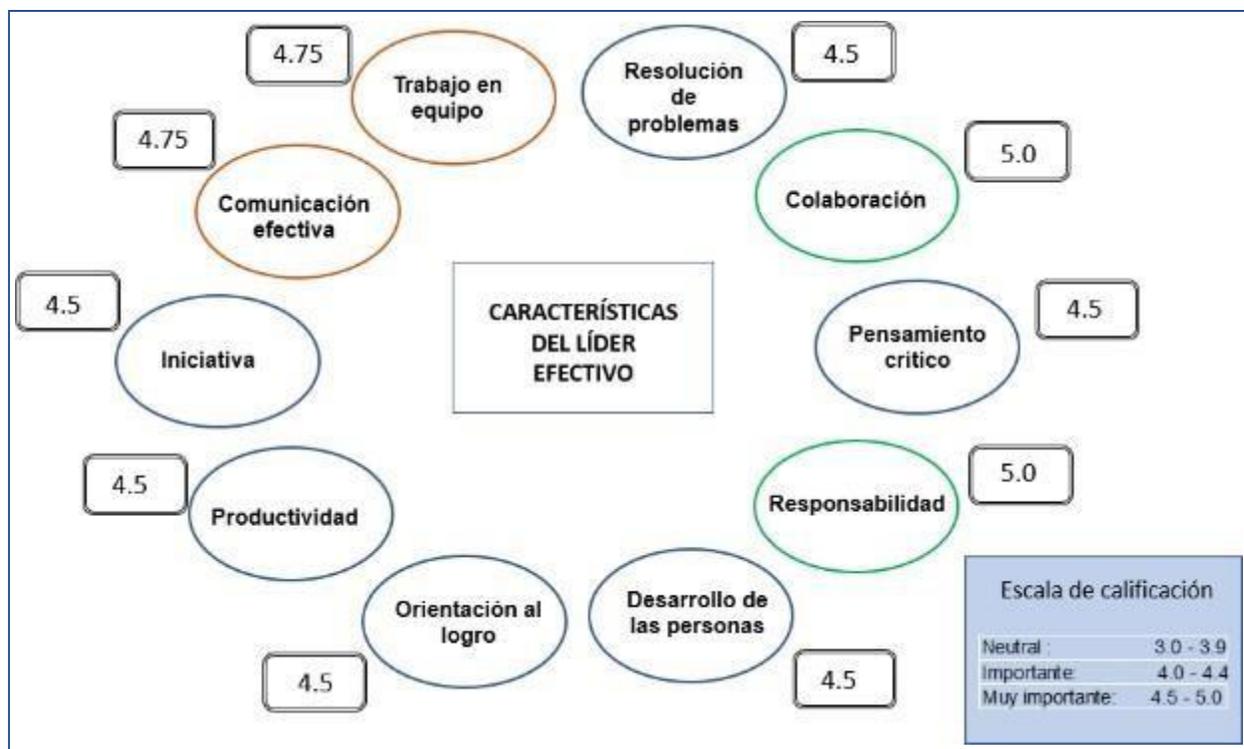
Sobre el liderazgo en las empresas constructoras existe poca investigación que este direccionada a la formación de líderes, pero lo que si se conoce es que gracias a un entrenamiento se pueden fortalecer las habilidades para mejorar el liderazgo empresarial.

Para el caso de las empresas constructoras colombianas no se encuentra información sobre el estilo de liderazgo que predomina en este sector y las habilidades que deben adquirir los gerentes para ser líderes eficientes y efectivos, por esta razón tomaremos como referencia las respuestas de los gerentes y directivos de las 11 empresas encuestadas.

A continuación, se relacionan las características que los encuestados consideran como muy importantes y que se deben desarrollar para cumplir con su estrategia empresarial.

Figura 17.

Características del Líder Consideradas como Muy importantes para un Liderazgo Eficiente y Efectivo



Nota. En el gráfico se relacionan las 10 características que los encuestados consideraron muy importantes. Seis de ellas obtuvieron un puntaje de 4.5/5.0, dos obtuvieron un puntaje de 4.75/5.0, y dos obtuvieron un puntaje de 5.0/5.0. Cada uno de estos puntajes, es el valor promedio de las calificaciones que cada uno de los encuestados le dio en una escala de 1 a 5, según la importancia. De esta forma se puede deducir que para los directivos encuestados es imprescindible ser responsables y colaboradores para obtener un liderazgo eficaz y eficiente.

El liderazgo efectivo es el que se fundamenta en las buenas relaciones con el equipo de trabajo, conociendo las limitaciones, sacando lo mejor de cada uno de sus colaboradores, mejorando su desarrollo y manteniéndolos motivados para alcanzar los objetivos que se han propuesto como organización.

Figura 18.

Descripción de las Características más Importantes para los Líderes de las Empresas Encuestadas



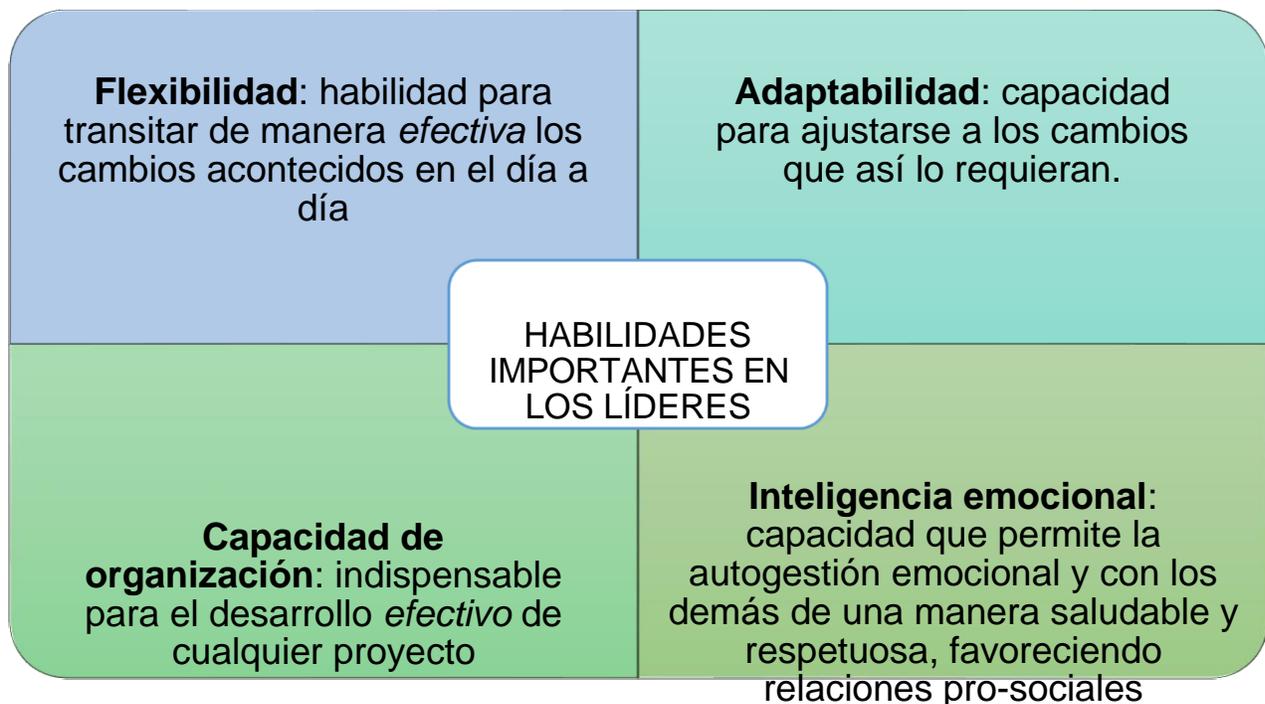
Nota. En el gráfico se relacionan los conceptos de las 10 características que fueron calificadas como **muy importantes**, con calificación de 5 en escala de 1 a 5, y que son consideradas como las principales capacidades que deben tener los directivos para ejercer un liderazgo eficiente y efectivo en las MiPymes del sector constructor colombiano.

Teniendo en cuenta que son muchas las habilidades destrezas y capacidades que debe desarrollar un líder para obtener buenos resultados en su gestión, los encuestados seleccionaron otras habilidades que consideraron **importantes** las cuales se pueden

observar en la siguiente gráfica.

Figura 19.

Habilidades Importantes para los Directivos Encuestados



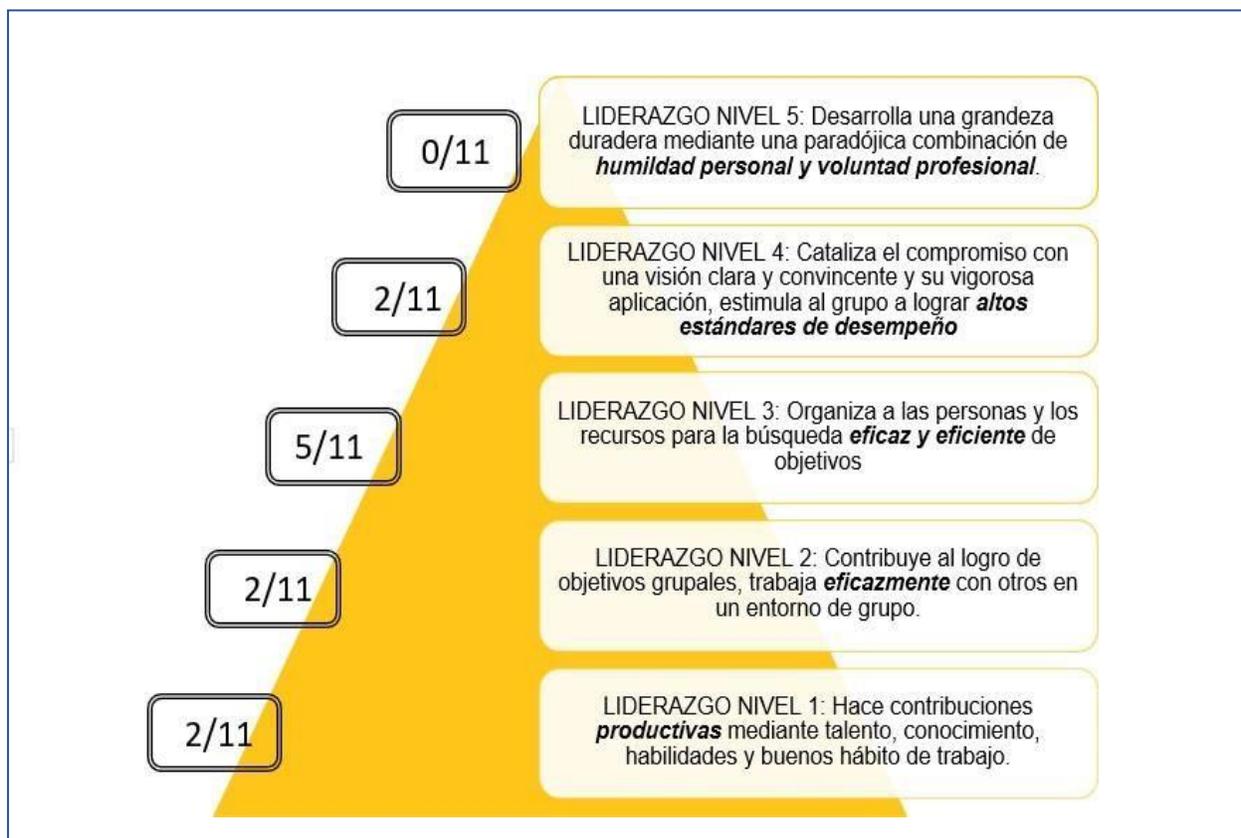
Nota. En el gráfico se observan cuatro habilidades y capacidades que los directivos encuestados consideran que también son **importantes** dándoles una calificación de 4 en la escala de 1 a 5.

Las habilidades consideradas como importantes para los encuestados están muy ligadas a la efectividad, es decir que ellos perciben que a través del desarrollo de estas capacidades se pueden obtener buenos resultados para la organización que están liderando.

En el capítulo anterior observamos en las respuestas que el liderazgo es importante para todos los directivos de las empresas encuestadas y a su vez son conscientes que requieren de muchas habilidades que deben desarrollar para ejercer un buen liderazgo, y cuando lo comparamos contra el nivel de liderazgo alcanzado por cada uno, podemos deducir que para estos directivos es importante ser eficientes y efectivos a través de dicho liderazgo, lo cual podemos evidenciar en la siguiente figura.

Figura 20.

Nivel de Liderazgo Alcanzado de Acuerdo con las Capacidades y Habilidades Adquiridas por los Encuestados.



Nota. En el gráfico se muestra en paralelo las características de cada nivel de liderazgo y el número de directivos encuestados que se encuentran en cada posición.

De los resultados obtenidos sobre el nivel de liderazgo que han alcanzado los directivos encuestados podemos inferir que los profesionales se han esforzado por colocar sus conocimientos al servicio de las empresas, han conformado equipos competentes con los cuales han materializado una serie de metas como organización y han podido administrar de forma eficaz y eficiente los recursos asignados, así mismo han logrado el compromiso de los trabajadores y ahora deben ser perseverantes buscando el desarrollo de la compañía para que perdure en el tiempo generando líderes en todos los niveles, siendo profesionales humildes, capaces de aceptar sus errores y el éxito de los demás.

6.3 El Liderazgo Situacional en las MiPymes Encuestadas del sector construcción colombiano

De acuerdo con las respuestas de la encuesta, el liderazgo situacional es el que más predomina en las MiPymes del sector constructor en la medida que los directivos sienten la necesidad de movilizar a subalternos para que estén comprometidos con la consecución de los objetivos que ha establecido la organización, de aquí la importancia que el líder fortalezca las habilidades de sus coequiperos, manteniéndolos motivados. Este tipo de liderazgo es muy útil en la MiPymes porque las empresas al no ser empresas de gran tamaño se pueden estrechar las relaciones favoreciendo el clima laboral y generando la responsabilidad de todo el equipo. De acuerdo con cada situación el líder puede ir variando su estilo de dirección, los cuales los podemos apreciar el siguiente gráfico.

Figura 21
Estilos y Grado de Control de un Directivo Situacional



Nota. En el gráfico se muestran los cuatro estilos que puede adoptar o modificar un líder cuando una situación lo requiere para lograr la efectividad en su gestión de liderazgo. Adaptado de López (2019)

Las MiPymes del sector de la construcción necesitan de líderes que trabajen constantemente en la formación de nuevos líderes, de igual manera todos los integrantes del equipo deben estar comprometidos en buscar la excelencia y el aprendizaje colectivo con el fin de que la organización crezca de forma organizada permitiéndole mantenerse en el tiempo, escalando posiciones y fortaleciéndose a través del liderazgo.

6.4 Medición del liderazgo en una organización

Si el liderazgo es una de las herramientas con la cual se puede alcanzar los objetivos de una organización es importante realizar la medición de esta gestión.

Según Zambrano (2017) es importante medir el liderazgo porque:

Permite elevar el nivel de consciencia de liderazgo que existe en tu organización.

- A través de la medición se evidencian las debilidades y se puede potenciar las fortalezas de cada colaborador.
- Se logra familiarizar con las habilidades que tiene cada integrante del equipo.
- Se detecta a las personas que están trabajando en su liderazgo y los que no están haciendo nada.
- Se obtienes un diagnóstico de los colaboradores y se observa de qué forma están aportando a los resultados de la organización.
- Se observa cómo está la comunicación y el clima organizacional desde adentro.
- Se identifica qué área se debe potenciar y complementar en una eventual selección de personal.

En la siguiente gráfica se describen las razones por las cuales se deben realizar mediciones periódicas del liderazgo, esta es una única forma de saber si éste está siendo eficiente y efectivo en una organización.

Figura 22.

Razones para Medir el Liderazgo en una Organización



Nota. En el gráfico se muestra que a través de la medición del liderazgo se puede recoger las diferentes percepciones sobre el líder y liderados en una organización. Adaptado de OCC Solution (2020)

6.5 Factores para Tener en Cuenta en la Medición de la Eficiencia y Efectividad Liderazgo en una Organización

Cuando se realiza la medición del liderazgo en una organización se deben tener en cuenta todas aquellas habilidades que se detectaron que son importantes a la hora de liderar con el fin de encontrar las falencias. En cualquier proceso el control y la medición es la base para mejorar y encontrar nuevas alternativas.

El departamento de recursos humanos tiene bajo su responsabilidad realizar la medición periódica de la gestión del liderazgo; por lo que en el mercado existen programas los cuales permiten realizar dichas mediciones o también las pueden realizar por medios de encuestas, lo importante es que se abarquen todas las variables que están relacionadas con las habilidades y capacidades que deben desarrollar y perfeccionar los líderes. También es importante que se creen unos indicadores de liderazgo para poder tabular la información.

Según Martínez Rodríguez y Conde (2019) los variables para tener en cuenta en la medición se relacionan en la siguiente tabla.

Tabla 9.
Variables y Subvariables para Tener en Cuenta en la Medición del Liderazgo

| VARIABLES | SUBVARIABLES |
|----------------------------------|--|
| 1. DISPOSICIÓN AL CAMBIO | 1.1 Manejo de alternativas 1.2 Innovación 1.3 Adaptabilidad |
| 2. INTELIGENCIA EMOCIONAL | 2.1 Autoconciencia 2.2 Autorregulación 2.3 Motivación 2.4 Empatía |
| 3. TRABAJO EN EQUIPO | 3.1 Colaboración y cooperación 3.2 Compromiso 3.3 Aprovechamiento de la diversidad |

Nota. En la tabla se relacionan las tres variables para tener en cuenta a la hora de realizar una medición de liderazgo en una organización; a su vez cada una tiene unas subvariables las cuales le dan un alcance específico. Tomada de: Rodríguez y Conde (2019)

Como podemos observar las subvariables son las mismas habilidades que los líderes deben tener y que por medio de las encuestas los directivos de las MiPymes les asignaron calificación de muy importante e importante para poder ejercer el liderazgo.

En la siguiente figura podemos apreciar los indicadores para tener en cuenta en las mediciones de liderazgo, la clase de resultados que se podrían obtener de las mismas, el tipo de decisiones a tomar y los impactos que tienen esas decisiones sobre la organización.

Figura 23.
Indicadores de Medición del Liderazgo en una Organización



Nota. En el gráfico se observa la importancia de medir la eficacia del liderazgo en una organización y la retroalimentación de los resultados obtenidos. Adaptado de Padial (2020)

7. CONCLUSIONES

Una vez finalizada esta investigación a continuación relacionaremos las principales conclusiones las cuales condensan los resultados de este escrito, así:

El liderazgo es una habilidad que no es para todos los directivos, ya que se requiere de humildad para ser un buen líder y muchos de los directivos asocian la humildad con la debilidad, así mismo deben aceptar que pueden existir otros líderes en la organización con los cuales deben aprender a interactuar.

El buen líder es aquel que es capaz de combinar las capacidades de dirigir y liderar, ya que estas dos habilidades se complementan generando un ser de excelentes cualidades académicas y personales capaz de guiar de forma eficiente a toda una organización.

Muchos son los estilos del liderazgo contemporáneo pero el que predomina en las MiPymes del sector construcción es el liderazgo situacional gracias a su forma de adaptabilidad y flexibilidad ante cada situación lo cual es congruente con las características especiales de este tipo de empresas.

Al ser el liderazgo situacional el que predomina en las MiPymes del sector construcción colombiano; el líder debe trabajar de forma especial en potencializar el aprendizaje continuo de sus colaboradores mejorando sus competencias, así mismo el líder debe ser capaz de manejar el cambio constante al que están sometidas las MiPymes, de una forma innovadora y creativa siendo esta la manera de engrandecer la organización y consolidarla en el sector.

Saber planear es uno de los retos que tiene un líder directivo, ya que un líder no puede perdurar a lo largo del tiempo. Es deber de un directivo preparar a los nuevos líderes los cuales sean profesionales capaces de asumir la dirección y crear una

renovación constante para que las empresas perduren en el tiempo.

Para que una organización se pueda consolidar en el sector en el que compite, el líder debe ser un ser auténtico de grandes valores el cual sea el ejemplo para seguir por todos los integrantes del equipo.

Los directivos de las MiPymes del sector construcción son conscientes que el recurso humano es el principal activo de una organización, por esta razón es el que deben potencializar y en el que deben realizar la mayor inversión por medio de capacitaciones de carácter técnico y entrenamientos que tengan por objetivo fortalecer las habilidades gerenciales como el coaching empresarial, conferencias, seminarios, y diplomados de liderazgo.

Crecer y mejorar su posicionamiento es uno de los principales objetivos de la MiPymes y esto no es ajeno al sector constructor, razón por la cual los directivos de estas organizaciones cada día tratar de implementar el liderazgo como herramienta para alcanzar los objetivos que se han establecido como empresa.

Debido a las características especiales que tienen las MiPymes del sector constructor colombiano es importante que sus directivos que ejercen el liderazgo sean hábiles promoviendo la preparación de todos los seguidores para que puedan evolucionar en pro de ser cada día más competitivos, teniendo una visión única del negocio, ofreciendo una buena orientación al cliente; dando como resultado proyectos innovadores que marquen una diferencia en el mercado.

Si bien las competencias técnicas son importantes para el liderazgo eficiente y efectivo las competencias emocionales son primordiales, de ahí que los directivos sean capaces de motivar, acompañar e influenciar positivamente en los colaboradores.

Gracias a buen liderazgo se puede tener un excelente clima laboral el cual es favorable para que los colaboradores puedan desempeñarse de la mejor forma aportando lo mejor de cada uno siendo capaces de afrontar cualquier dificultad que se les presente en el desarrollo de sus actividades cotidianas.

Debido a que la MiPymes son importantes para la dinámica de la economía colombiana es deber de los directivos de este tipo de empresas capacitarse constantemente ya que la capacidad financiera es limitada y la probabilidad de desaparecer es muy alta. Es una responsabilidad social y económica de los líderes de estas compañías generar una estabilidad laboral.

Según los resultados de las encuestas alcanzar el nivel de liderazgo máximo (Nivel 5) debe ser uno de los objetivos de los directivos, por ser el que combina la humildad personal y voluntad profesional, este es el nivel de excelencia que marca la diferencia para cualquier líder.

BIBLIOGRAFIA

- Akio, P. (2018). *Desarrollo del liderazgo*. <https://targethiv.org/sites/default/files/file-upload/resources/desarrollo-de-liderazgo.pdf>.
- Asobancaria . (2018). *Supervivencia de las MiPyme: un problema por resolver*. <https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/1145.pdf>.
- Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. (1999). Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational Psychology*, 8(32), 2-11.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Cabra, E. (2013). Micro, Pequeña Y Mediana Empresa, la Oportunidad de Emprender. *Revista Desarrollo Gerencial*, 5 (1), 203-227.
- Canal Historia. (2021). *Perfiles - Barack Obama*. <https://canalhistoria.es/perfiles/barack-obama/>.
- Candiya, G., Mpeera,J., Munene,J., & Akol,Ch. (2017). The relationship between access to finance and growth of SMEs in developing economies: Financial literacy as a moderator. *Review of International Business and Strategy*, 27(4), 520-538. <https://doi.org/10.1108/RIBS-04-2017-0037>.
- Cárdenas,J. (2017). *Innovación, El Reto Para La Competitividad En La Pyme Constructora [Especialización en Gerencia de Empresas Constructoras]*. Bogotá: Universidad de América.
- CEPAL. (2009). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Manual de la micro, pequeña y mediana empresa: una contribución a la mejora de los sistemas de información y el desarrollo de las políticas públicas*. https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/2022/Manual_Micro_Pequeña_Mediana_Empresa_es.pdf.
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la administración de personal*. México: Mc Graw Hill.
- Chigó,A., & Olgún,M. (2006). Competencias y Habilidades Blandas Claves para Ingenieros Comerciales de la Universidad De Chile - Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial Mención Administración. *Revista Economía y Negocios*,

- 1-62. http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/108389/ec-chigo_b.pdf?sequence=3&isAllowed=y.
- Collins, J. (2005). El triunfo de la humildad y de la férrea determinación. *Harvard Business Review*, 33 (7), 1-11. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1706312>.
- Confecámaras . (2020). *En 2019 aumentó 10,4% la creación de sociedades en Colombia*. <https://www.confecamaras.org.co/noticias/732-en-2019-aumento-10-4-la-creacion-de-sociedades-en-colombia-2>.
- Congo, J. (2020). *Línea del Tiempo Liderazgo*. <https://www.sutori.com/story/linea-del-tiempo-liderazgo--8rcRo3BJ31dChpYFWFrndPNE>.
- DANE. (2018). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Estadísticas del sector de construcción* . <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion>.
- DBK S.A.S. (2020). *La empresa*. Bogotá.
- Decreto 957. (2019). *Por el cual se adiciona el capítulo 13 al Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1074 de 2015, Decreto Único del Sector Comercio, Industria y Turismo y se reglamenta el artículo 2° de la Ley 590 de 2000*. Bogotá: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- Del Valle, S. (2007). *Mejoramiento de la calidad de servicios mediante la orientación al cliente y el compromiso de la empresa*. <https://www.monografias.com/trabajos15/calidad-serv/calidad-serv.shtml#PLANT>.
- Díaz, J. (2014). *Roberto Moreno y su éxito en crear ciudades dentro de las ciudades*. Bogotá.
- Enciclopedia Económica. (2020). *Liderazgo democrático*. <https://enciclopediaeconomica.com/liderazgo-democratico/>.
- Equipo 609. (2019). *¿Qué hizo Pepe Mujica en su gobierno?* <https://mpp.org.uy/que-hizo-pepe-mujica-en-su-gobierno/>.
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica - Universidad Tecnológica de Pereira*, 13 (34), 343-348.
- Fernández, A. (21 de enero de 2019). Mahatma Gandhi, el fundador de la no violencia.

- Diario La Vanguardia*, págs. <https://www.lavanguardia.com/vida/junior-report/20190930/47708605820/mahatma-gandhi-aniversario-no-violencia-india.html>.
- George, B., Sims, P., McLean, A., & Mayer, A. (2007). Descubra su auténtico liderazgo. *Harvard Business Review*, 1-8. https://recursos2puntocero.com/recursos/BOD/pdf/BOD_45AP_L_CASO.pdf.
- Gestion.org. (2020). *El liderazgo laissez faire*. <https://www.gestion.org/el-liderazgo-laissez-faire/>.
- Ginner, G. (2018). *¿Cómo conseguir un liderazgo efectivo?* <https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/rr-hh/como-conseguir-un-liderazgo-efectivo-tecnicas-de-comunicacion/#:~:text=%C2%BFCu%C3%A1les%20son%20las%20caracter%C3%ADsticas%20del,motivaci%C3%B3n%20para%20lograr%20los%20objetivos>.
- Giraldo, D & Naranjo, J. (2014). *Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. Bogotá: Universidad del Rosario. <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf?sequence=1>.
- Gobernación de Antioquia, (2020). Análisis del Sector Económico de la Construcción.
- Goleman, D. (2004). *¿Qué hace a un líder?* *Harvard Business School Publishing Corporation*, 2-13. https://www.cpii.org.ar/Descargas/Informaci%C3%B3n%20T%C3%A9cnica%20de%20Inter%C3%A9s/que_hace_a_un_lider-goleman.pdf.
- Guapacho. (2020). *La importancia de las Pymes en la economía colombiana*. [https://guapacho.com/la-importancia-de-las-pymes-en-la-economia-colombiana/#:~:text=Seg%C3%BAn%20cifras%20del%20Ministerio%20de,Producto%20Interno%20Bruto%20\(PIB\)](https://guapacho.com/la-importancia-de-las-pymes-en-la-economia-colombiana/#:~:text=Seg%C3%BAn%20cifras%20del%20Ministerio%20de,Producto%20Interno%20Bruto%20(PIB)).
- Hutchinson, S. (2014). *El liderazgo, un desempeño efectivo*. <https://mep.janium.net/janium/Documentos/liderazgo.pdf>.
- Iberdrola. (2020). *Características de un líder contemporáneo*. https://www.iberdrola.com/wcorp/gc/prod/es_ES/comunicacion/docs/Infografia_Caracteristicas_Lider.pdf.
- Kotter, P. (2005). Lo que de verdad hacen los líderes. *Harvard Business Review*. Bilbao

Deusto articulo comprendido entre la página 17 y la 25., 83(11), 132-140.

Lee,N. (2009). *la practica del liderazgo gerencial*. USA: Xlibris Corporation.

Ley 1116. (2006). *Por la cual se establece el Régimen de Insolvencia Empresarial en la República de Colombia y se dictan otras disposiciones*. Bogotá: Congreso de la República.

Ley 590. (2000). *Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa*. Bogotá: Congreso de Colombia.

Ley 905. (2004). *“Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones”*. Bogotá: Congreso de la República.

Londoño,M., & Escobar,B. (2018). *Evaluación de proyectos en las PYMES del sector de la construcción en el Área Metropolitana de Medellín*. Bogotá: Universidad EAFIT.

López,J. (2019). *Teorías del Liderazgo Iv – Liderazgo Situacional*.

<http://direccionyliderazgo.com/teorias-del-liderazgo-iv-liderazgo-situacional/>.

Lozano, L. (2008). El coaching como estrategia para la formación de las competencias profesionales. *Revista EAN*, 7 (11), 127-144.

Lupano,M., & Castro,A. (2016). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicología, Cultura y Sociedad*, 9(7), 107-122.

Lussier, R., & Achua,C. (2016). *Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. Distrito Federal, Mexico: Cengage Learning Editores.

Lussier.,R. & Achua,C. (2016). *Liderazgo: Teoría, Aplicación, Y Desarrollo De Habilidades*. Mexico: Ediciones Cengage Learning.

Luthans, F., Youssef, C., & Avolio, B. (2007). *Psychological capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford, Reino Unido: Oxford University Press. USA: Oxford University Press.

Martinez, A. (15 de octubre de 2014). El Legado de Thatcher fue cambiar la sociedad pese al coste político. *Diario El Confidencial*. https://www.elconfidencial.com/economia/2013-04-08/el-legado-de-thatcher-fue-cambiar-la-sociedad-pese-al-coste-politico_244695/.

Maxwell. (1993). *Desarrolle el Líder que está en Usted*. EEUU: Editorial Caribe.

Maxwell, J. (2007). *Liderazgo, principios de oro*. Nashville, Tennessee, Estados Unidos:

- Thomas Nelson Inc. Obtenido de www.gruponelson.com
- Monterrosa,H. (2019). *Mipymes representan 96% del tejido empresarial y aportan 40% al PIB*. <https://www.larepublica.co/economia/mipymes-representan-96-del-tejido-empresarial-y-aportan-40-al-pib-2903247>.
- Negrette,C. (2016). La dinámica del líder en el proceso del cambio organizacional. *Contribuciones a la Economía* , <https://www.eumed.net/ce/2012/cnj2.html>.
- Northouse. (2014). *Introducción al liderazgo: conceptos y práctica*. Los Angeles: SAGE.
- OCC Solution. (2020). *Liderazgo*. <https://occ-solutions.com/nosotros/>.
- Osho Ingenieria LTDA . (2020). *La empresa*. Bogotá.
- Padial,A. (2020). *Liderazgo*. <https://es.slideshare.net/alvaropadial3/caractersticas-de-un-liderazgo-eficiente>.
- Palomino,M. (2017). *Liderazgo Y Motivación de Equipos de Trabajo*. España: ESIC.
- Panessi, H. (25 de 3 de 2019). "Un buen líder jamás manipula". *Forbes Argentina*, 9 (45), 2-11. Obtenido de <https://www.forbesargentina.com/negocios/john-c-maxwell-un-buen-lider-jamas-manipula-n1496>
- Perez, R. & Ramírez, M. (2015), ¿Por qué fracasan las pymes en Colombia? *Revista Dinero*.
- Puigbo, J. (2005). Estilos de liderazgo según Goleman. *Harvard Business Review*, 83(11), 109-122.
- RAE. (2020). *Real Academia Española. Definición De Eficiencia*. <https://dle.rae.es/eficiencia?m=form>.
- Roballo, F. (2017). *La mente maravillosa*. <https://lamenteesmaravillosa.com/el-experimento-de-liderazgo-de-kurt-lewin/>.
- Rodriguez & Conde . (2019). *Propuesta de acciones para potenciar el liderazgo en los dirigentes de las organizaciones juveniles del Municipio Camagüey*. https://www.monografias.com/trabajos79/acciones-potenciar-liderazgo-organizaciones-juveniles/acciones-potenciar-liderazgo-organizaciones-juveniles3.shtml#google_vignette.
- Rodríguez,D., & Bolaño,D. (2018). *Estrategias de crecimiento utilizadas para la competitividad en las microempresas colombianas [Pregrado en Administración*

- de Empresas*]. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Rojas Herrera Ingenieros S.A.S. (2020). *La empresa*. Bogotá.
- Sánchez,E. (2000). Teoría Del Liderazgo Situacional En La Administración Local: Validez Del Modelo. *Revista Psicothema*, 12 (3),435-439.
- Triana,F., Morales,J., Guarín,A., & Saldarriaga,J. (2012). *Mipymes en Colombia. Micro, pequeña y mediana empresa*. <https://es.slideshare.net/dxtrs2/mipymes-en-colombia>.
- Trujillo, A. (2016). *Determinación de los factores financieros que influyen en el éxito y generación de valor de las pymes constructoras en Colombia [maestría en ingeniería administrativa]*. Medellín: Universidad Nacional de Colombia.
- Wikipedia. (2021). *Hammurabi*. <https://es.wikipedia.org/wiki/Hammurabi>.
- Zaleznik, A. (1977). Directivos y líderes ¿son diferentes? *Harvard Business Review*, <https://www.harvard-deusto.com/directivos-y-lideres-son-diferentes>.
- Zambrano,M. (2017). *Medir el liderazgo en tu empresa – Poder y consolidación*. <https://www.mauriciozambrano.com/blog/2017/11/28/medir-el-liderazgo/#:~:text=Medir%20el%20liderazgo%20de%20tu%20empresa%20es%20importante%20por%20varias,las%20fortalezas%20de%20cada%20colaborador>

RECOMENDACIONES

El liderazgo debe partir del buen ejemplo, de aquí la importancia de realizar charlas donde se promueven los valores que van en concordancia con la misión y la visión empresarial.

Cada líder es libre de aprestar su estrategia para alcanzar los objetivos que se ha propuesto, la cual debe estar encaminada al desarrollo de las personas, trabajando constantemente en tener un buen clima laboral donde todos puedan dar lo mejor de sí mismos. generando el sentido de pertenencia hacia la organización para la que laboran.

Los directivos de las MiPymes del sector construcción son conscientes que el recurso humano es el principal activo de una organización, por esta razón este recurso se debe potencializar y se deben realizar una mayor inversión en este por medio de capacitaciones de carácter técnico y entrenamientos que tengan por objetivo fortalecer las habilidades gerenciales como el coaching empresarial, conferencias, seminarios, y diplomados de liderazgo.

Es significativo el aporte que realiza un líder contemporáneo a una organización; de aquí que se esmeren por trabajar el desarrollo y perfeccionamiento de sus habilidades blandas. En el mundo de hoy, gerenciar no es solo poseer el suficiente conocimiento técnico, lo que más se valora en las personas que están en la dirección, en su don de gente, el buen trato con todas las personas del equipo y no el rango de mando que poseen dentro de la empresa.

En la actualidad son pocos los estudios e información sobre el liderazgo en las MiPymes del sector constructor colombiano, razón por la cual se recomienda que las empresas y universidades realicen investigaciones que nutran de experiencias y que sirvan de referentes a los líderes de este tipo de empresas teniendo en cuenta que son de gran importancia en el PIB colombiano.

Es responsabilidad del departamento de recursos humanos realizar mediciones periódicas de la gestión del liderazgo en las compañías con el fin de conocer la calidad de sus líderes, realizar seguimiento a los avances y evaluar el desempeño del liderazgo en la organización.