

## ESTUDIO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA CONSTRUCCIÓN DE EDIFICACIONES EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

Jonathan E. Araujo Toledo<sup>1</sup>, Isidro J. Fierro Ulloa<sup>2</sup>

### Resumen

Fecha de recepción: 18 de Octubre del 2016 – Fecha de aprobación: 14 de Noviembre del 2016

*El sector de la construcción de edificaciones en el Distrito Metropolitano de Quito ha adquirido gran importancia en los últimos años siendo una de las principales fuentes de generación de empleo. Sin embargo, la actitud general de los trabajadores hacia los proyectos pone en evidencia la falta de un liderazgo efectivo. Este artículo tiene por objetivo realizar un estudio exploratorio sobre el tipo de liderazgo que se aplica en el sector. Se repasaron las principales corrientes sobre el liderazgo desde el punto de vista científico y se analizó cual es el estilo más aplicado en la construcción. Se explicó el modelo de liderazgo de rango total y, aplicando su principal instrumento de medición, se descubrió que existe una falta de liderazgo transformacional en el sector analizado; por lo cual, se establecieron recomendaciones prácticas para lograr un liderazgo más efectivo.*

**Palabras claves:** Liderazgo, teorías del liderazgo, construcción, edificaciones.

### Abstract

*The construction sector of buildings, in the Metropolitan District of Quito, has become important in recent years as one of the main sources of job creation. However, the general attitude that workers have to their projects reveals the lack of effective leadership. This paper aims to conduct an exploratory study on the kind of leadership that is applied in the sector. This paper reviews the different styles of leadership and analyzes the one that is more often more applied in the construction sector. It was found that there is a lack of transformational leadership in the sector; therefore, practical recommendations were established to achieve a more effective leadership.*

**Keywords:** Leadership, theories of leadership, construction, buildings.

---

Autor por correspondencia

Correo electrónico:

<sup>1</sup> jaraujot@uees.edu.ec. (Jorge E. Araujo Toledo), Universidad Central del Ecuador – Ecuador.

<sup>2</sup> isfierro@uess.edu.ec (Isidro Fierro Ulloa) , Universidad de Especialidades Espíritu Santo Ecuador

## **1. Introducción**

### **1.1. Antecedentes**

En los últimos 12 años, el sector de la construcción ha sido uno de los principales propulsores del desarrollo económico del Ecuador. A partir del 2004 el sector ha crecido a un promedio anual de 7.2% ubicándose por encima del crecimiento del PIB cuyo promedio ha sido de 4.7%. El mayor crecimiento ocurrió en el 2011 cuando llegó a un máximo de 17,6%; sin embargo, desde ese mismo año ha sufrido una desaceleración continua (Romero & Meléndez, 2015).

El mercado de la construcción cruza por una etapa de incertidumbre provocada por la suspensión de proyectos, excesiva burocracia para la aprobación de planos, ventas no concretadas y tendencia al alza del metro cuadrado de construcción que en algunas ciudades supera el 15% anual. Con respecto a este último, la empresa de inteligencia de mercado Market Watch, asevera que la principal causa es el incremento en el valor de la tierra, el mismo que ha alcanzado en algunos sectores un 300% entre los años 2010 a 2014. Por otro lado, la situación se ha visto más agravada debido a factores políticos, como es la aplicación de salvaguardias entre 5% y 45%, lo cual incrementó el valor de maquinaria y materiales, elevando los costos entre 5% y 10% (Romero & Meléndez, 2015).

En lo referente al empleo que generan las actividades constructivas, en marzo de 2016 el sector de la construcción mantuvo aproximadamente 467 mil plazas de empleo. Si se compara con las cifras a diciembre de 2015 que alcanzaban 521 mil plazas, existe por tanto una reducción de 54 mil puestos de trabajo (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2016). Para diciembre del 2015, la ciudad en el país que oferta el mayor número de proyectos de vivienda fue Quito con 530 proyectos nuevos, seguido por Guayaquil y Cuenca con 83 y 61 proyectos nuevos respectivamente (Romero & Meléndez, 2015). Esto demuestra que el Distrito Metropolitano de Quito [DMQ] ha adquirido gran importancia para la actividad constructiva.

Durante el 2016 y 2017 es evidente que continuará esta contracción económica en el sector de la construcción, lo que plantea un nuevo reto para los constructores y sus equipos de colaboradores del DMQ, un reto que podría ser asumido exitosamente con el aporte del liderazgo.

### **1.2. Planteamiento del Problema**

Según el Observatorio Metropolitano de Seguridad Ciudadana (2013), en Quito las muertes accidentales son el segundo tipo de fallecimiento más frecuente, manteniendo un promedio de 25 muertes por mes entre el 2011 y el 2013. De éstas defunciones accidentales, en el 2013 el 18% es debido a precipitación y el 11.7% por caídas. Las estadísticas del Informe de seguridad ciudadana 2013 no logran identificar las causas de tales accidentes, por lo tanto, resulta útil verificar algunas opiniones de expertos.

Para el Ing. Juan Zapata, Secretario de Seguridad y Gobernabilidad de la Alcaldía de Quito, en el sector de la construcción “las caídas en las construcciones no deberían ser muertes accidentales, sino negligencias”, por su parte Daniel Pontón, Analista de Seguridad, menciona que las caídas en obras de construcción son una forma de muerte constante y se debe principalmente a la negligencia o falta de información (Ortíz, 2014).

Otro de los problemas en el sector de la construcción según Hermel Flores, ex Presidente de la Cámara de la Industria de la Construcción, es la alta rotación de personal. Este fenómeno se debe a que los trabajadores están constantemente en busca de mejores remuneraciones en diferentes compañías y se retiran sin previo aviso (Enríquez, 2013). De acuerdo con José Gabriel Miralles, Presidente y CEO de Franklin Covey Latinoamericana, lo más importante para retener el talento humano es el liderazgo, ya que el líder será el encargado de crear las condiciones en las cuales la gente se sienta comprometida, entusiasmada, motivada y valorada, con expectativas de crecimiento, sumado a una remuneración adecuada (Vidal, 2013).

A mediados de los años setenta se da origen al concepto del burnout (fatiga o agotamiento), a éste fenómeno se le asocia una mezcla de agotamiento emocional y físico, bajo interés por las actividades laborales o despersonalización y, disminución de la realización propia (Martínez & Salanova, 2003). Para Alvarez & Fernandez (1991), el burnout también se manifiesta con alteraciones de conducta como ausentismo laboral y comportamientos de alto riesgo, además de alteraciones emocionales como dificultades de concentración y deseos de abandonar el trabajo.

A través de varios estudios se ha demostrado que existe una relación inversa entre la satisfacción laboral y el burnout, es decir, mientras son más altos los niveles de agotamiento en una organización, menor es el nivel de satisfacción laboral de los empleados (Roth & Pinto, 2010). Según Salanova & Schaufeli (2004), el liderazgo cumple una función importante no sólo al prevenir el agotamiento, sino como optimizador de la motivación y el compromiso de los empleados, dichos autores destacan en este ámbito al liderazgo transformacional.

Conforme a lo mencionado, es muy probable que en el sector de la construcción del DMQ, exista una constante falta de compromiso o agotamiento de los empleados hacia las organizaciones y los líderes, manifestado principalmente por una falta de satisfacción laboral. Por este motivo, se plantea una pregunta a los profesionales que ejecutan proyectos de construcción en el DMQ, ¿Están aplicando un estilo de liderazgo eficiente que genera satisfacción en sus empleados?, y las preguntas específicas: (i) ¿cómo puede mejorar su estilo de liderazgo?, y (ii) ¿cuál es el estilo de liderazgo más utilizado y recomendado para el sector de la construcción?

La justificación de este trabajo radica en la influencia que puede ejercer el liderazgo en el comportamiento de los trabajadores. En este sentido, Luthans & Avolio (2003) señalan la importancia del liderazgo en las organizaciones:

El liderazgo es un proceso que se nutre de las capacidades psicológicas positivas y un contexto organizacional desarrollado, lo que significa tener una mayor conciencia de sí mismo y la autorregulación de conductas positivas por parte de líderes y seguidores, fomentando su desarrollo positivo. (p. 243).

Por su parte, Ramírez (2009) menciona que “la tarea del liderazgo gerencial en períodos de crisis consiste en crear dentro de la organización una nueva cultura: nuevos valores, nuevas normas, nuevas creencias, y, especialmente, nuevos patrones de comportamiento” (p.32). El líder en una organización, puede ejercer una influencia positiva en los seguidores, ayudando a incrementar su compromiso para obtener altos niveles de desempeño. Sin embargo, para lograr su objetivo según Estrada (2006) el líder debe estar dispuesto a contraer obligaciones y cumplirlas, saber entender las palabras y emociones de sus seguidores, tener responsabilidad al responder de manera positiva y con iniciativa a los compromisos adquiridos, tener conciencia por las acciones que se ejecutan o dejan de ejecutarse, etc.

El objetivo de este artículo es por tanto identificar el tipo de liderazgo aplicado en el sector de la construcción de edificaciones en el DMQ. Los objetivos específicos son los siguientes: (i) conocer el grado de eficacia y el grado de satisfacción que genera el estilo de liderazgo practicado actualmente y (ii) establecer recomendaciones, para lograr una mayor madurez teniendo como objetivo el liderazgo transformacional.

Conforme a lo antedicho, el presente artículo resulta de gran utilidad para los profesionales del sector de la construcción del DMQ, ya que presenta un análisis breve sobre el estilo de liderazgo que se practica actualmente, esto adquiere relevancia al tomar en cuenta los múltiples beneficios que ofrece el estilo de liderazgo transformacional, los cuales han sido ampliamente expuestos por varios autores como Avolio, Zhu, Koh & Bhatia (2004) o Aryee, Walumbwa, Zhou & Hartnell (2012), entre otros.

## **2. Marco Teórico**

Esta sección, se centra en conocer cuáles son las principales teorías del liderazgo, para luego determinar según los estudios empíricos el tipo de liderazgo más utilizado en el sector de la construcción.

### **2.1. Principales Teorías del Liderazgo**

Desde el punto de vista de la semántica, la palabra “liderazgo” se define como condición de líder o ejercicio de las actividades, y el término “líder” se define como individuo al que un grupo de personas reconoce como jefe u orientador (Real Academia Española, 2006). Para Chiavenato (2007), el liderazgo también puede definirse como un proceso por medio del cual se puede regir e influenciar en la conducta de las personas, enfocándola en una dirección que permita alcanzar los objetivos organizacionales.

En el transcurso de la historia el concepto de liderazgo ha cambiado acorde a los avances de la humanidad. En el principio los líderes eran considerados enviados de los dioses, quienes gobernaban su conducta y tenían el deber de transmitir o revelar sus verdades. Estos líderes tuvieron gran influencia en las tradiciones e historia de sus pueblos. El concepto de liderazgo ha generado gran controversia y existen tantas definiciones como autores que han abordado esta temática (Gómez, 2002).

Según Antonakis, Cianciolo & Sternberg (2004), en la actualidad el establecer un concepto que defina el liderazgo sigue siendo una tarea compleja. Aunque es un fenómeno que se entiende mejor y es menos conflictivo, todavía existe mucho que aprender sobre el liderazgo. Una vez tratado el constructo del liderazgo, serán revisados los diferentes estilos de liderazgo, iniciando por el enfoque de los rasgos.

### **2.2. Enfoque de los Rasgos**

Esta teoría tuvo importancia entre los años 1920 a 1950, según este enfoque los atributos personales que diferencian al líder son: energía, inteligencia, intuición, previsión y persuasión (Lupano & Castro, 2005).

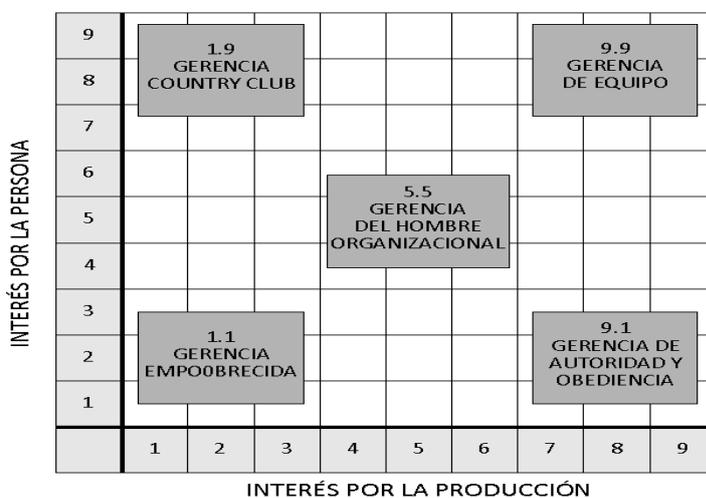
Según Gibson, Ivancevich & Donnelly (2001), esta visión supone que existe un número definido de características que identifican a los líderes, las mismas que fueron determinadas mediante observaciones de conducta, por votación de pares, por nominación de los observadores y por estudio de los antecedentes biográficos. En esta teoría, la lista de características importantes para un líder es muy extensa e interminable, agregándose cada año nuevos rasgos los cuales han ocasionado mayor confusión. A pesar de sus desventajas, este enfoque no carece completamente de valor, los estudios de Kirkpatrick & Locke (1991) dan evidencia que los líderes eficientes necesitan tener la cualidad o cualidades correctas, para aprovechar una buena situación.

### 2.3. Enfoque Conductual

Esta corriente tuvo auge entre los años 1950 a 1960 y analiza la conducta de los líderes para lograr un liderazgo efectivo. Los estudios fueron realizados principalmente en la Ohio State University por Halpin & Winer (1957) quienes investigando a los seguidores, percibieron que el comportamiento de los líderes se define en dos categorías: (i) estructura inicial, caracterizada por un estilo centrado en el trabajo u orientado a la tarea y (ii) consideración, la cual es un estilo centrado en los empleados que busca mejorar las relaciones entre líder y seguidores. Gibson et al. (2001) mencionan que: “los investigadores detectaron que los líderes se podían comportar en formas que daban la misma atención a ambos factores en cualquiera y en toda situación de liderazgo, en la tarea a realizar y en la gente para realizar la tarea” (p.316).

Según Hernández (2006), el modelo denominado “malla administrativa” o “parrilla gerencial” de Blake y Mouton (Figura 1) está constituido por una matriz con dos ejes donde el primero hace referencia a las necesidades humanas y el segundo a la producción. Constituye una herramienta de diagnóstico que permite conocer el estilo de liderazgo organizacional. Verificando los cuatro extremos del modelo se pueden obtener cinco estilos específicos de liderazgo, como son: (i) burocracia, donde el líder no se preocupa por la producción ni por las personas, (ii) tiranía, donde el líder busca eficiencia en las operaciones y poco interés en sus colaboradores, (iii) club de vacaciones, donde el líder se concentra en satisfacer las necesidades del personal y muestra poco interés en el trabajo, (iv) paternalismo, donde el líder mantiene equilibrio entre las necesidades de sus seguidores y la eficiencia operacional, y (v) equipos de trabajo, donde el líder se esfuerza por atender la producción y a la vez satisfacer las necesidades humanas. Una vez abordado este enfoque, se revisa el liderazgo situacional.

**Figura 1:** Estilos Gerenciales de Blake & Mouton (1964)



Fuente: Palacio (2013, p.216)

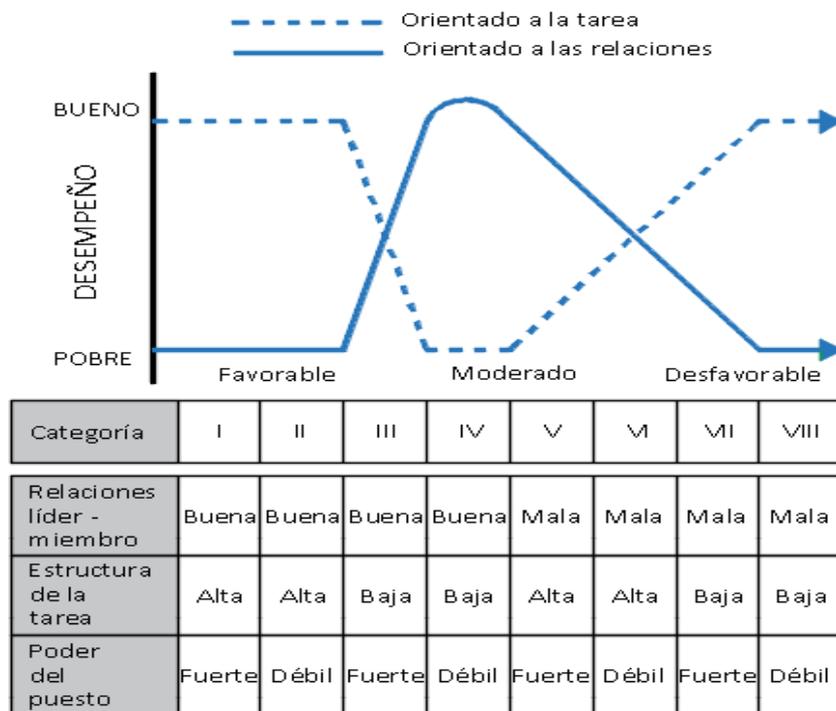
### 2.3.1. Enfoque Situacional

Según esta teoría, el comportamiento o conducta del líder efectivo se irá adaptando en relación a las diferentes situaciones que deba afrontar. Existen algunas teorías que encajan en esta corriente:

- *La teoría de la “ruta – meta”*: propuesta por House en 1971, la cual establece que el líder tiene la responsabilidad de guiar a sus seguidores hacia el cumplimiento de las metas organizacionales, para lograrlo puede utilizar la motivación individual creando una política de incentivos de diferente naturaleza. También el líder se encarga de enseñarles el camino o ruta a seguir para alcanzar las metas propuestas (Palacio, 2013).

- *La teoría contingente*: desarrollada por Fiedler en 1967 (Figura 2), donde se afirma que la habilidad de un líder efectivo depende de tres variables, como son: (i) la relación líder-seguidor, es decir, el grado de confianza que los miembros del grupo tienen hacia su líder, (ii) estructura de tareas, que define la medida en que una tarea será explicada con claridad y (iii) el poder, otorgado al propio puesto de líder el cual permite que sus seguidores respeten sus órdenes (Sepúlveda, 2011). En la Figura 2 se puede observar que las tres variables calificadas cualitativamente dan como resultado ocho escenarios, donde un líder orientado a la tarea u orientado a las relaciones mostrará un desempeño bueno o pobre, de acuerdo al escenario en el cual se desenvuelva.

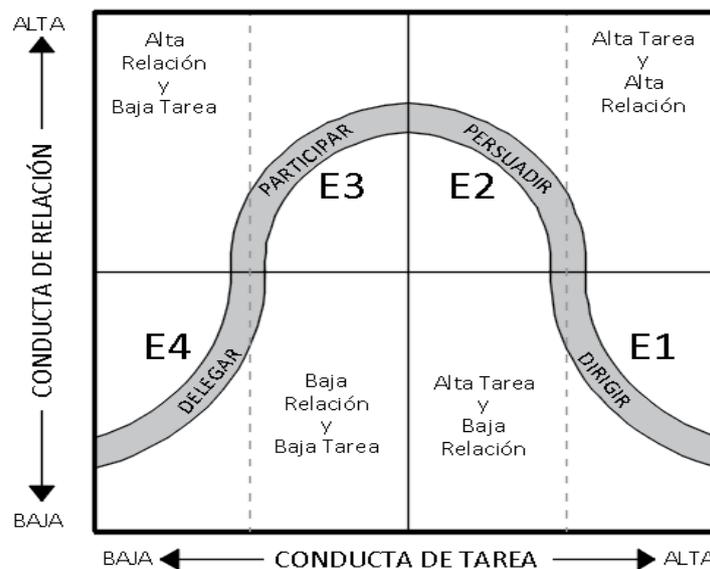
**Figura 2:** Descubrimientos del Modelo de Fiedler (1967)



Fuente: Robbins & Judge (2009, p.394)

▪ *La teoría de liderazgo situacional:* propuesta por Hersey y Blanchard en 1969 (Figura 3). Esta teoría define el liderazgo como el comportamiento del líder según la percepción que tienen sus seguidores. La conducta del líder se clasifica en: (i) comportamiento de tarea, que se refiere a la dirección, control y organización que debe realizar el líder sobre las responsabilidades asignadas, y (ii) comportamiento de relación, que hace referencia a la comunicación que ejerce el líder, mediante la cual escucha, facilita y respalda a sus seguidores (Palacio, 2013). En la figura 3, se observa que la conducta de un líder enfocado hacia la tarea versus la relación genera cuatro estilos de liderazgo, un líder efectivo deberá delegar, participar, persuadir o dirigir, conforme al estilo de liderazgo que demuestre hacia sus seguidores.

**Figura 3:** Modelo de Liderazgo de Hersey & Blanchard (1969)



Fuente: Domínguez (2008, p.103)

▪ *La teoría denominada modelo de toma de decisiones:* determina que existen diferentes situaciones que afectan la solución de un problema. Por ello se realiza un análisis estructurado de la situación para que el líder pueda responder de forma eficiente. Dicho análisis está basado en los siguientes atributos del problema, que son: (i) importancia de la calidad técnica de la decisión, (ii) importancia de la aceptación de la decisión por parte de los subordinados, (iii) existencia de información suficiente para el líder sobre el problema, (iv) grado de estructuración del problema, (v) probabilidad de que la decisión sea aceptada por los subordinados, (vi) congruencia de objetivos de la organización con los objetivos de los empleados, (vii) probabilidad de conflicto entre subordinados respecto a diversas soluciones y (viii) existencia de información suficiente para que los empleados puedan encontrar una solución de calidad. Luego de este análisis en el cual se determina el tipo de problema utilizando un árbol de decisiones, se define el grado de participación de los seguidores en la decisión del líder, dando como resultado cinco estilos de liderazgo: (i) autocrático 1, el líder soluciona el problema en forma individual, (ii) autocrático 2, el líder solicita información a sus subordinados para decidir, (iii) consultivo 1, el líder comparte la problemática individualmente y luego toma la decisión apropiada, (iv) consultivo 2, el líder comparte la problemática al grupo para posteriormente tomar una decisión final, y (v) de grupo 2, estilo en el cual el líder comparte la problemática en grupo, para tomar una decisión en consenso (Newstrom, 2011).

### 2.3.2. Enfoque Transformacional

El liderazgo transaccional es un intercambio entre líder y seguidores, por lo cual coinciden sus intereses, mientras que el liderazgo transformacional va más allá del interés individual inmediato de los seguidores, busca elevar su nivel de madurez e ideales, promueve el interés por el bienestar del grupo, de la organización y la sociedad (Bass, Mendoza, Ortíz, & Parker, 2007). En la Tabla 1 puede observarse a manera de resumen, los principales enfoques de liderazgo y los autores más relevantes, los cuales han aportado hacia una comprensión más completa sobre el constructo del liderazgo.

**Tabla 1:** Principales Enfoques del Liderazgo

<b>Enfoque</b>	<b>Teoría</b>	<b>Autores</b>
Enfoque de rasgos	Teoría de los rasgos	Stogdill (1948)
		Ghiselli (1970)
Enfoque conductual	Estructura inicial y consideración	Halpin & Winer (1957)
	Grid administrativo	Blake & Mouton (1964)
Enfoque situacional	Teoría de la ruta meta	House (1971)
	Teoría de la contingencia	Fiedler (1967)
	Teoría del liderazgo situacional	Hersey & Blanchard (1969)
	Teoría de la decisión normativa	Vroom & Yetton (1973)
Enfoque transformacional	Modelo de liderazgo transformacional	Burns (1978)
		Bass (1985)

Fuente: Autor

### 2.4. El Liderazgo más Aplicado en el Sector de la Construcción

Esta subsección presenta varios estudios científicos sobre los tipos de liderazgo aplicados al sector de la construcción.

Castro (1998) investigó la tendencia principal y secundaria de liderazgo en el sector de la construcción de la ciudad de Barquisimeto, Venezuela. Se utilizó el enfoque de liderazgo propuesto por Blake y Mouton (1964), mediante la denominada rejilla administrativa y con la ayuda de una encuesta como instrumento de diagnóstico. Los resultados muestran que el estilo más utilizado por los gerentes se ubica en la rejilla en la posición 6.6, este resultado apenas ingresa en el cuadrante de la rejilla administrativa para ser considerado como liderazgo tipo 9.9 (liderazgo que busca personas comprometidas, interdependencia de intereses y relaciones de confianza y respeto). El autor concluye que el liderazgo en las empresas constructoras de Barquisimeto, puede todavía ser optimizado para llegar a un liderazgo tipo transformacional.

Chan & Chan (2005) investigaron el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional en el sector de la construcción en Inglaterra, Australia, China y Singapur. Se enviaron correos electrónicos a 7.200 profesionales de la rama, de los cuales se recibió 605 contestaciones de ingenieros estructurales y expertos. De estos, el 65% contaban con 10 años de experiencia, y se determinó que los profesionales del sector de la construcción utilizan con más frecuencia el liderazgo de tipo transformacional comprobando su practicidad.

Para Rodríguez & Latorre (2011), en el sector de la construcción los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, definen los cuatro tipos de cultura predominante en las organizaciones. Para realizar un diagnóstico del tipo de liderazgo aplicado en el sector de la construcción en Chile, los autores aplicaron una encuesta a un grupo de profesionales, cuyos resultados indican que el estilo predominante de liderazgo actual es de tipo transaccional, en el cual predomina una cultura de mercado y jerárquica, aunque preferirían que las organizaciones tengan una cultura de clan asociada a un liderazgo transformacional. Cabe indicar que los cuatro tipos de cultura en las organizaciones fueron definidos por Cameron & Quinn (2006) y son: (i) clan, (ii) adhocracia, (iii) jerárquica y (iv) de mercado.

Por otra parte, Sepúlveda (2011) estudió los estilos de liderazgo presentes en empresas constructoras de la ciudad de Monterrey, México. Se realizó un levantamiento de información en 15 empresas, para lo cual utilizó una encuesta mediante la cual se mide el nivel de liderazgo transformacional de los directivos, como un estilo óptimo para el sector de la construcción. Se identifica la relación entre el liderazgo transformacional y dos variables de estudio: (i) la eficiencia del talento humano (ECH) y (ii) la optimización de recursos materiales (ORM).

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

Como se resume en la Tabla 2, en los estudios realizados por Rodríguez & Latorre (2011) y Borja (2014), el tipo de liderazgo más utilizado en el sector de la construcción es el de tipo transaccional. Sin embargo, dichos autores coinciden con los estudios realizados por Castro (1998), Chan & Chan (2005) y Sepúlveda (2011), al enfocar al liderazgo transformacional como referente del estilo óptimo a ser aplicado en las organizaciones estudiadas.

**Tabla 2:** Estilos de Liderazgo Investigados en el Sector de la Construcción

Liderazgo investigado	Países	Autores
Liderazgo transformacional	Venezuela	Castro (1998)
Liderazgo transformacional	Inglaterra, Australia, China y Singapur	Chan & Chan 2005
Liderazgo transaccional y transformacional	Chile	Rodríguez & Latorre (2011)
Liderazgo transformacional	México	Sepúlveda (2011)
Liderazgo transaccional, transformacional y pasivo	Ecuador	Borja (2014)

Fuente: Autor

### 2.4.1. El Liderazgo Transformacional

En esta corriente de liderazgo existen tres principales teorías, a saber:

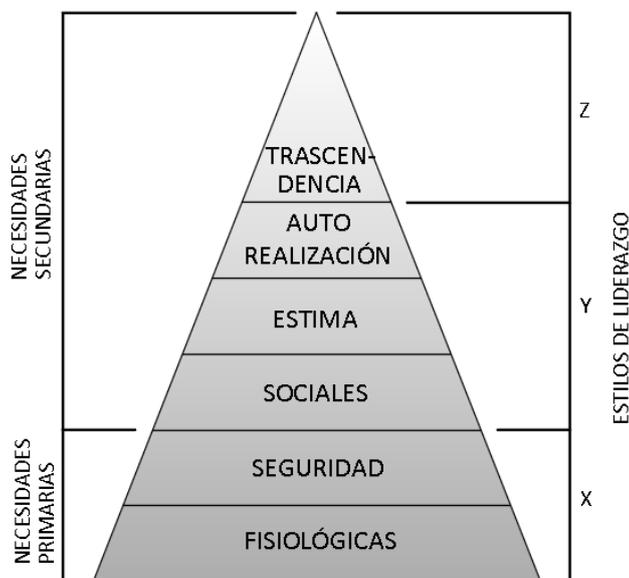
- *Teoría del hombre Z*

Antes de explicar esta teoría, primero es necesario verificar el trabajo denominado “El lado humano de las organizaciones”, realizado por McGregor (1994) donde desarrolla su conocida teoría X y teoría Y.

Según McGregor (1994), existen dos supuestos del comportamiento humano, como son: (i) la teoría X, la cual propone el estilo de liderazgo autocrático y marca un punto de vista tradicional del líder sobre la dirección y control de sus seguidores, asumiendo que el ser humano siente un disgusto intrínseco por el trabajo. Por ello, se ve obligado a realizarlo, posee poca ambición, busca seguridad y prefiere ser dirigido para evitar responsabilidades. (ii) La teoría Y, por otro lado, propone un estilo de liderazgo participativo con la integración de los objetivos individuales a los de la organización. Esta teoría se basa en que el ser humano invierte esfuerzo físico y mental en su trabajo, puede autodirigirse cuando está comprometido con los objetivos organizacionales, su grado de compromiso es proporcional a las recompensas obtenidas, aprende a aceptar y buscar responsabilidades, tiene la capacidad de ingenio y creación para solucionar los problemas y sus potencialidades intelectuales sólo han sido utilizadas parcialmente.

Maslow (1991) es el primer autor de la denominada teoría Z, la cual desarrolla un modelo que explica la jerarquía motivacional. Dicha teoría explica que la motivación es una función de las necesidades humanas (Figura 4), las mismas que pueden clasificarse por niveles. Se identifican cinco niveles de necesidades separadas entre primarias y secundarias, para luego ampliarse a seis, incluyendo un grado superior denominado trascendencia, en base al cual pudo explicar la teoría del hombre Z. Todos los individuos deben poder cubrir las necesidades de base o primarias, para luego satisfacer las necesidades secundarias o de nivel superior, caso contrario no estarían motivados (Peris, 1998). El conocimiento de la teoría del hombre Z servirá de base para tratar el liderazgo transformacional de Bass (1978).

**Figura 4:** El Estilo de Liderazgo Z de Maslow (1954)



Fuente: Pérez, Rojas & Arango (2007, p.31)

- *El liderazgo transformacional de Bass et al. (2007)*

Desde que Burns (1978), anunciara los conceptos de liderazgo transaccional y transformacional, los cambios en el mercado muestran que existe la necesidad de que los líderes efectivos lleguen a ser más transformacionales y menos transaccionales. Dado que la responsabilidad descende en la jerarquía de las organizaciones, el pago a los empleados y su seguridad laboral de por vida ya no se garantizan, entonces se pierde el concepto de lealtad a la empresa como carrera en beneficio propio (Bass et al., 2007).

El liderazgo transaccional por sí sólo no ha sido suficiente, por lo cual es necesario en la actualidad que exista una alineación de los intereses individuales con los de la organización. En este contexto, los subordinados deben identificarse con la empresa e interiorizar sus valores. Para lograr este objetivo se requiere del liderazgo transformacional junto con otros cambios en las políticas organizacionales (Bass et al., 2007).

Para Bass (1990), es frecuente que los gerentes se involucren en una transacción con sus empleados, expliquen las actividades a realizar y la compensación respectiva, tal que un buen desempeño en el trabajo será recompensado por el líder con incrementos de sueldo y posibilidad de crecimiento. Por el contrario, si existe amenaza y disciplina para los empleados que no hacen un buen trabajo, este tipo de liderazgo se denomina liderazgo transaccional, el cual presenta problemas principalmente en las organizaciones donde los aumentos salariales obedecen a la antigüedad, las promociones dependen de políticas sobre las que el líder tiene poco control, o donde existen restricciones contractuales o falta de recursos. En tales casos el líder se encuentra con sus manos atadas. Bass (1990) también manifiesta que el liderazgo transformacional se produce cuando el líder amplía y eleva los intereses de sus seguidores, genera aceptación del propósito y misión del grupo permitiendo a los empleados mirar más allá del propio interés. Para lograrlo el líder puede actuar de varias formas: ser carismático para lograr que el grupo se identifique con él, inspirar a sus empleados con la idea de que están capacitados para lograr grandes cosas, satisfacer las necesidades emocionales de cada individuo prestando atención a sus diferencias o estimular intelectualmente a sus seguidores para que vean los problemas desde otra perspectiva.

Para Koontz, Weihrich, & Cannice (2012), los líderes con estilo transformacional: “expresan claramente una visión e inspiran a sus seguidores; también tienen la capacidad de motivar, conformar la cultura de la organización y crear un clima favorable para el cambio organizacional” (p.430). Koontz et al. (2012) también definen a los líderes transaccionales, como aquellos que se encargan de precisar las tareas y estructura organizacionales, establecen las recompensas por desempeño y satisfacen las necesidades sociales de sus seguidores; tales líderes se esfuerzan por operar con efectividad y eficiencia.

Bass (1985) desarrolló un modelo de liderazgo transformacional conformado por seis factores, éstos fueron obtenidos mediante encuestas realizadas a oficiales del Ejército de Estados Unidos para lo cual se utilizó el Multifactor Leadership Questionnaire [MLQ] en la primera versión. De estos seis factores, tres corresponden al liderazgo transformacional: (i) carisma/inspiración, (ii) estimulación intelectual y (iii) consideración individual. Los dos siguientes factores pertenecen al liderazgo transaccional: (i) recompensa contingente y (ii) dirección por excepción y el último es un factor pasivo o evitativo (Avolio, Bass, & Jung, 1999). Posiblemente, el mayor aporte de Bass (1985) es haber plasmado su teoría en el cuestionario MLQ, preparado para medir el liderazgo transformacional (Molero, Recio, & Cuadrado, 2010).

Posteriormente, Hater & Bass (1988), ofrecieron nuevas mejoras a la encuesta MLQ, se indicó que la dirección por excepción podría dividirse en dos subfactores: pasiva y activa. Además, proponen una nueva versión del cuestionario denominada MLQ (Form 5) para medir el liderazgo. El cuestionario considera un total de 70 ítems asociados a tres factores de liderazgo transformacional (carisma, consideración individualizada y estimulación intelectual) y tres factores para liderazgo transaccional (recompensa contingente, dirección por excepción activa y pasiva).

El modelo de liderazgo transformacional fue cambiando y perfeccionándose con el tiempo, más tarde Bass (1990) publica una nueva actualización, según ésta el liderazgo transformacional presenta las siguientes características:

- Carisma: el líder proporciona una visión y da sentido a la misión del grupo, infunde orgullo, gana el respeto y confianza de sus seguidores (Bass, 1990). Según Bass & Riggio (2006), los líderes se comportan como modelos para sus seguidores, por lo cual son admirados y respetados, sus seguidores les dotan de capacidades extraordinarias; permitiendo que exista la influencia idealizada en dos aspectos: el comportamiento del líder y las cualidades que son atribuidas al líder por sus seguidores.
- Inspiración: el líder comunica altas expectativas, usa símbolos para enfocar los esfuerzos, expresa propósitos importantes de manera simple (Bass, 1990). Según Bass & Riggio (2006), los líderes transformacionales motivan e inspiran a sus seguidores, proporcionan desafío y significado al trabajo, despiertan el espíritu de grupo, crean expectativas sobre futuros períodos atractivos.
- Estimulación intelectual: el líder promueve la inteligencia, la racionalidad para la resolución de problemas con innovación (Bass, 1990). Según Mendoza & Ortiz (2006), para Bass (1990) el líder busca empoderar a sus seguidores para que hagan suyos los problemas de la organización, a fin de que desarrollen sus habilidades intelectuales.
- Consideración individualizada: el líder presta atención personal y trata a cada empleado individualmente, cumple la función de entrenador actuando como guía (Bass, 1990).

Por otra parte, Bass (1990) también determina las características del líder transaccional, como son:

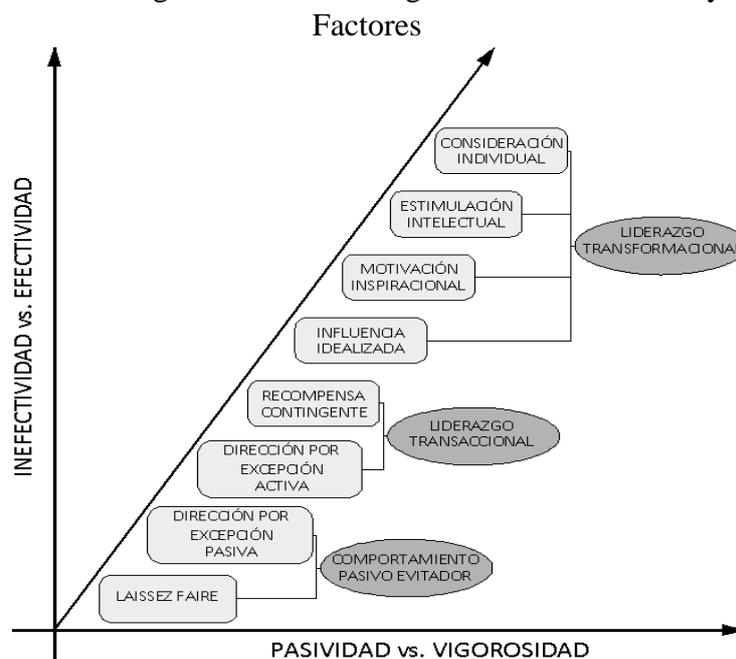
- Recompensa contingente: el líder establece contratos mediante intercambio de recompensas por el esfuerzo, promete recompensas a cambio de buen rendimiento.
- Dirección por excepción activa: el líder monitorea las tareas activamente en búsqueda de las desviaciones a las reglas y normas, toma acciones correctivas.
- Dirección por excepción pasiva: el líder únicamente interviene si no se cumplen las normas (Bass, 1990). Según Mendoza & Ortíz (2006), en este caso el líder se inclina hacia adoptar un estilo Laissez-Faire, evitando cualquier modificación en el status quo, es decir, su liderazgo se activa únicamente cuando se presentan equivocaciones o problemas.
- Liberalismo, no liderazgo o Laissez-Faire: el líder abdica a las responsabilidades, evita la toma de decisiones, manteniéndose en abandono físico o mental de las circunstancias (Bass, 1990).

- *Liderazgo de rango total*

Este modelo de liderazgo incluye los cuatro componentes del liderazgo transformacional que son denominados las “cuatro I’s”, además de los componentes del liderazgo transaccional y ausencia de liderazgo (Bass & Riggio, 2006).

En la Figura 5 se puede observar a modo de resumen las características del liderazgo transformacional, transaccional y pasivo dispuestas en un plano bidimensional, los estilos de liderazgo: pasivos e inefectivos, están ubicados hacia el cruce de los ejes mientras que los estilos vigorosos y efectivos se encuentran más alejados.

**Figura 5:** Modelo Rango Total de Liderazgo con los Tres Estilos y sus Respetivos

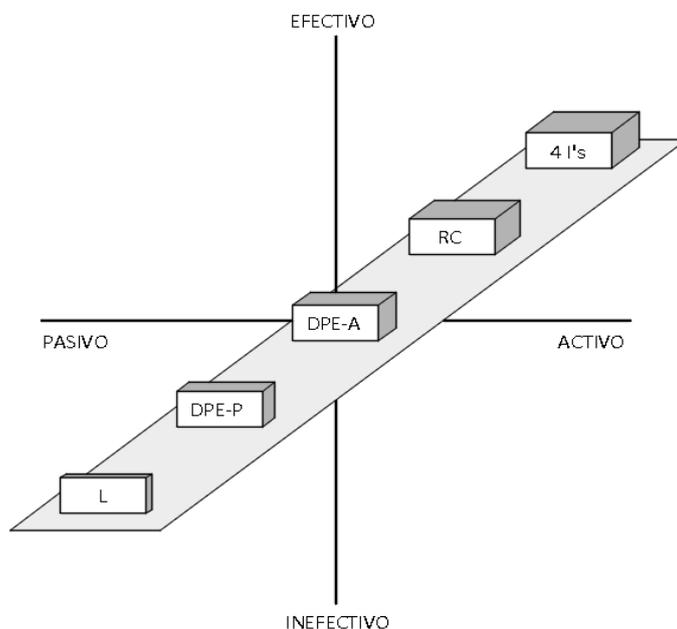


Fuente: Espinosa, Contreras & Barbosa (2014, p.309)

Bass & Riggio (2006) elaboraron el modelo gráfico más completo para el liderazgo de rango total, este consta de dos rectas (Figura 6): la dimensión horizontal es el nivel de actividad del líder y resulta evidente por simple definición y, la dimensión vertical se refiere a la eficacia del líder basada en hallazgos empíricos. Una parte fundamental para este modelo, es que los líderes pueden mostrar cada componente del liderazgo en cierta cantidad, para explicar este concepto el gráfico presenta una tercera dimensión o profundidad, la misma que representa la frecuencia que un líder muestra cada componente.

De acuerdo a lo antedicho, el líder óptimo es aquel que demuestra poca frecuencia en el liderazgo Laissez-Faire o liberalismo [L] y muestra frecuencias cada vez más altas en los componentes del liderazgo transaccional como son: dirección por excepción pasiva [DPEP], dirección por excepción activa [DPEA] y recompensa contingente [RC], por último, presenta los componentes de liderazgo transformacional [4 I's] con mayor frecuencia que todos los anteriores.

**Figura 6:** Modelo de gama completa de liderazgo



Fuente: Bass & Riggio (2006, p.9)

Bass y Avolio (1997) desarrollan una versión revisada y refinada del MLQ5X denominada short form (versión corta), la cual incluye un total de 45 ítems para medir el liderazgo, los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

Liderazgo de rango total (transformacional, transaccional y pasivo evitador): medido a través de 36 ítems. Se asignan 4 ítems a cada factor de liderazgo (Molero et al., 2010). Los 9 factores de liderazgo se encuentran detallados en la Tabla 3.

Variables de resultado organizacional: medidas a través de 9 ítems adicionales. Se asignan 3 ítems para la variable esfuerzo extra, 4 ítems para la variable eficacia del líder y 2 ítems para la variable satisfacción (Molero et al., 2010).

**Tabla 3:** Modelo de factores del MLQ (5x)

Elementos del MLQ (5x)	
Factor	Ejemplo
Influencia Idealizada (Atributo Carisma)	Mi líder me infunde orgullo para estar asociado con él o ella.
Influencia Idealizada (Comportamiento)	Mi líder especifica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito.
Motivación Inspiracional	Mi líder articula una visión convincente del futuro.
Estimulación Intelectual	Mi líder busca diferentes perspectivas en la resolución de problemas.
Consideración Individual	Mi líder dedica tiempo a la enseñanza y el entrenamiento.
Recompensa Contingente	Mi líder aclara lo que se espera recibir cuando se alcanzan los objetivos de rendimiento.
Dirección por excepción (Activa)	Mi líder centra la atención en las irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares.
Dirección por excepción (Pasiva)	Mi líder muestra que es creyente en la afirmación: "si no está roto, no lo arregles "
Laissez-Faire	Mi líder se retrasa en responder a las necesidades urgentes.

Fuente: Bass & Riggio (2006, p.21)

A fin de organizar la presente investigación, seguidamente se realiza la descripción del diseño metodológico.

### 3. Diseño Metodológico

#### 3.1. Hipótesis y Variables de Estudio

Se maneja la siguiente hipótesis de trabajo: el estilo de liderazgo aplicado en el sector de la construcción de edificaciones en el DMQ, genera bajos niveles de eficacia del líder y poca satisfacción de los trabajadores.

Las variables de estudio son: (i) variable independiente: el liderazgo transformacional, (ii) variables dependientes: eficacia del líder y satisfacción desde la perspectiva de los seguidores.

### **3.2. Diseño de la Investigación**

El diseño es de tipo no experimental ya que no se manipulan las variables de estudio y se observa el fenómeno de liderazgo en su contexto natural. A la vez, la investigación es de sección cruzada ya que los datos son recolectados en un solo momento o tiempo único para describir las variables de estudio y su interrelación. Es decir, se realiza una medición única que abarca varios grupos de personas ubicadas en cada proyecto de edificación. Cabe indicar que para este estudio, la investigación es de tipo correlacional (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006).

Una vez definido el tipo de estudio a realizar, para continuar se procede a determinar el alcance de la investigación, la población y muestra necesarias, y los instrumentos de investigación.

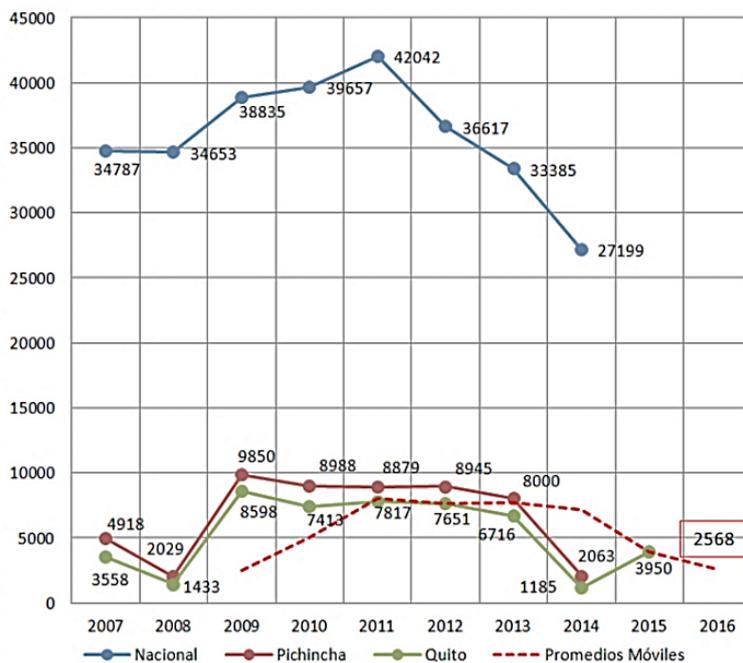
### **3.3. Alcance de la Investigación**

Está planteada para el DMQ, específicamente para el sector de la construcción de edificaciones legales, las cuales han cumplido con las normas requeridas por el Municipio y, por lo tanto, cuentan con un profesional responsable y encargado del grupo de trabajo ejerciendo las funciones de liderazgo. Cabe indicar que el DMQ está conformado por ocho Administraciones Zonales que abarcan desde el área urbana de la ciudad hasta los valles aledaños como son: Valle de Tumbaco Cumbayá, Valle de los Chillos y Valle de San Antonio de Pichincha.

Según INEC (2014), a nivel nacional a partir del año 2011 existe un decrecimiento constante en el número de permisos de construcción para edificaciones a nivel nacional. En lo referente a la zona de Quito, esta contracción se manifiesta a partir del año 2012 acentuándose hasta el año 2014. Este fenómeno se debió a que a fines del año 2013 la Entidad Colaboradora de Pichincha-ECP inicia sus funciones, encargándose de administrar la emisión de certificados por cumplimiento de normas para la entrega de la Licencia Metropolitana Urbanística, por lo que se incrementaron los controles y trámites para la construcción de edificaciones.

En promedio desde el 2007 al 2014, aproximadamente el 80% de los proyectos registrados en la provincia de Pichincha corresponden al DMQ. En la provincia de Pichincha en el 2014, se otorgaron permisos para el inicio de 2.063 proyectos de edificación (Figura 7). De estos proyectos en la provincia, más del 99% corresponden al sector privado y el 83% están destinados para albergar vivienda. Para el caso de los proyectos de vivienda, el 90% son para obra nueva y aproximadamente el 70% prevé un área de construcción de hasta 500 metros cuadrados (INEC, 2014). Por este motivo, el presente estudio va enfocado hacia los proyectos privados de vivienda nueva, con un área máxima de 500 metros cuadrados de construcción, ya que constituyen el mayor porcentaje de edificaciones en ejecución.

**Figura 7:** Permisos de Construcción 2007 2015



Fuente: Adaptación de INEC (2014, p.156)

Para establecer el número de edificaciones que iniciaron en el año 2016 en el DMQ, se utiliza el método probabilístico de promedios móviles utilizando dos términos, lo cual da como resultado 3.950 permisos para el año 2015 y se obtiene un total de 2.568 proyectos aprobados para el año 2016. El método de promedios móviles es utilizado para hacer pronósticos a corto y mediano plazo, el número de términos incluidos afecta la respuesta del promedio, mientras más pequeño es el número de términos mayor es la sensibilidad ante los cambios (Amaya, 2014).

### 3.4. Determinación de la Población y Muestra

En base a los datos provistos por INEC (2014) y la aplicación de teoría de pronósticos, para el año 2016 se estima la aprobación e inicio de obra en 2.568 edificaciones, de las cuales 2.131 (83%) corresponden a vivienda. A la vez, de los proyectos de vivienda, 1.492 (70%) cuentan con un área de construcción máxima de hasta 500 metros cuadrados y conforman la población de estudio finita.

En una muestra no probabilística mediante un muestro por cuotas, el entrevistador tiene libertad para elegir a los sujetos de estudio, siempre y cuando cumplan con las variables de control (Morillas, 2007). Se toma una muestra de cinco proyectos que cumplen con los requerimientos indicados, como son: (i) ubicación en el DMQ, (ii) dirigidos por un profesional a cargo, (iii) proyectos de obra nueva, (iii) tipo de obra vivienda y (iv) área de construcción hasta 500 metros cuadrados, éstos proyectos prestaron su colaboración para aplicar el instrumento MLQ a sus trabajadores. Para continuar, se presenta información relevante de los proyectos encuestados.

- Proyecto 1: Vivienda unifamiliar nueva, sistema constructivo en hormigón armado, área total aprox. de construcción 260 metros cuadrados en 2 plantas, ubicada en el sector del Valle de los Chillos, 8 trabajadores entrevistados, profesional a cargo Arquitecto.
- Proyecto 2: Vivienda nueva para cinco familias, sistema constructivo en hormigón armado, área total aprox. de construcción 500 metros cuadrados en 3 plantas, ubicada en el sector del Valle de Cumbayá, 8 trabajadores entrevistados, profesional a cargo Ingeniero Civil.
- Proyecto 3: Vivienda unifamiliar nueva, sistema constructivo en hormigón armado, área total aprox. de construcción 500 metros cuadrados en 2 plantas, ubicada en el sector del Valle de Tumbaco, 8 trabajadores entrevistados, profesional a cargo Arquitecto.
- Proyecto 4: Vivienda para dos familias, sistema constructivo en hormigón armado, área total aprox. de construcción 300 metros cuadrados en 2 plantas, ubicada en el sector sur de Quito (ciudadela Gatazo), 7 trabajadores entrevistados, profesional a cargo Ingeniero Civil.
- Proyecto 5: Dos unidades de vivienda, sistema constructivo en hormigón armado, área total aprox. de construcción 80 metros cuadrados por unidad en 3 plantas, ubicadas en el sector sur de Quito (Barrio Victoria Central), 9 trabajadores entrevistados, profesional a cargo Ingeniero Civil.

### 3.5. Instrumentos de Investigación

El MLQ5X ha sido traducido a varios idiomas y utilizado con éxito por investigadores y profesionales en todo el mundo. Rowold (2005) manifiesta que el cuestionario MQL puede ser utilizado en estudios de agencias de gobierno, empresas fabriles, empresas de transporte público, etc. Se dispone además de una versión corta con adecuada consistencia interna medida por el alfa de Cronbach. Por este motivo, el cuestionario MLQ5X (versión corta) es aplicado para el presente estudio.

Cabe indicar que el cuestionario MLQ consta de dos versiones, la primera destinada para que el líder se realice una autoevaluación y la segunda en la cual son los subordinados los que evalúan al líder. Se utiliza la versión para subordinados o Forma del Clasificador que consta de 45 ítems con el fin de determinar el tipo de liderazgo aplicado en el sector. Los ítems del cuestionario son medidos bajo la escala de Likert, conforme se indica en la siguiente tabla.

**Tabla 4:** Escala Likert del Cuestionario MLQ

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente, sino siempre
0	1	2	3	4

Fuente: Bass & Avolio (2004, p.114)

Para la aplicación del cuestionario MLQ5X versión abreviada desarrollada por Bass & Avolio (1995) que originalmente se publicó en inglés, se utiliza la traducción presentada por Vega & Zavala (2004), pero se manejan únicamente los 45 ítems desarrollados por los autores originales. Los modelos de cuestionario MLQ5X versión corta adaptado para seguidores pueden verse en el Anexo 1. La encuesta es totalmente anónima para garantizar la veracidad de los datos como solicita el MLQ y la investigación se realiza en campo mediante entrevista personal a cada trabajador.

## 4. Tabulación de Datos y Análisis de Resultados

### 4.1. Procesamiento de Datos

Una vez ejecutada la encuesta, el análisis y tabulación de datos se realizó utilizando como herramientas los programas informáticos Statistical Package for the Social Sciences [SPSS] y Microsoft Excel. Para asignar un percentil a cada factor de liderazgo, se utilizó la Tabla de Percentiles para Puntuaciones Individuales basadas en Calificaciones de Niveles Inferiores de Bass & Avolio (2004) (como se citó en Borja, 2014), la cual se sintetiza en la Tabla 5.

**Tabla 5:** Tabla de Percentiles para MLQ

Factor	Puntuación MLQ	Percentil
Influencia idealizada conducta	1,25	5
	1,75	10
Influencia idealizada atributo	1,25	5
	1,75	10
Motivación inspiracional	1,5	5
	2	10
Estimulación intelectual	3,5	80
	3,75	90
Consideración individualizada	1,5	10
	2	20
Recompensa contingente	1,75	10
	2,25	20
Dirección por excepción activa	1,11	30
	1,37	40
Dirección por excepción pasiva	2	90
	2,5	95
Laissez faire	0,25	40
	0,5	50
Eficacia	2	20
	2,5	30
Satisfacción	2,5	20
	3	30
Esfuerzo extra	1,33	10
	2	20

Fuente: Adaptación de Borja (2014, p.63)

En estadística una medida de centralización indica en torno a que valor se distribuyen los datos. Un percentil es una medida de centralización y conformada por un valor que divide a la muestra en cien partes iguales, por ejemplo, el percentil  $P_k$  indica que por debajo de este se encuentra el  $k$  por ciento de la muestra ordenada (Gorgas, Cardiel, & Zamorano, 2011).

Con los datos obtenidos en la encuesta se elabora la Tabla 6 que contiene el análisis por cada factor de liderazgo. En dicha tabla, se incluyen todos los ítems del cuestionario relacionados a cada factor, también se incluyen los valores de media muestral y su desviación estándar, obteniendo resultados parciales y totales. A cada valor de media muestral total por factor de la Tabla 6, le corresponde un valor de percentil tomado de la Tabla 5, por ejemplo, para el factor influencia idealizada – conducta la media muestral total ese de 1.31 que corresponde a un percentil asignado de 5.6%, lo cual indica que el 5.6% de la muestra califica a dicho factor con valores menores a 1.31.

**Tabla 6:** Análisis de Factores de Liderazgo

<b>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>		
<b>INFLUENCIA IDEALIZADA CONDUCTA</b>	$\bar{x}$	<b>s</b>
6. Habla sobre sus valores y creencias más importantes	0,55	0,93
14. Especifica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito	0,57	0,87
23. Considera las consecuencias morales y éticas de las decisiones	3,65	0,53
34. Enfatiza la importancia de tener un sentido de misión colectivo	0,48	0,88
<b>TOTAL POR FACTOR</b>	<b>1,31</b>	<b>0,80</b>
<b>PERCENTIL ASIGNADO</b>	<b>5,6%</b>	
<b>INFLUENCIA IDEALIZADA ATRIBUTO</b>	$\bar{x}$	<b>s</b>
10. Me inculca orgullo por estar asociado con él/ella	2,07	1,14
18. Va más allá de sus intereses por el bienestar del grupo	0,88	0,88
21. Actúa en formas que construyen mi respeto hacia él/ella	1,00	0,93
25. Demuestra sentido de poder y confianza	0,90	0,87
<b>TOTAL POR FACTOR</b>	<b>1,21</b>	<b>0,96</b>
<b>PERCENTIL ASIGNADO</b>	<b>4,6%</b>	

<b>MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL</b>	$\bar{x}$	s
9. Habla optimistamente sobre el futuro	0,57	1,24
13. Habla entusiastamente sobre lo que necesita ser logrado	3,33	1,29
26. Articula una visión estimulante del futuro	0,55	1,13
36. Expresa confianza en que las metas serán alcanzadas	3,50	1,11
<b>TOTAL POR FACTOR</b>	<b>1,99</b>	<b>1,19</b>
<b>PERCENTIL ASIGNADO</b>	<b>9,9%</b>	

<b>ESTIMULACIÓN INTELECTUAL</b>	$\bar{x}$	s
2. Reexamina presunciones críticamente para cuestionar si son apropiadas	3,73	0,45
8. Busca diferentes perspectivas cuando resuelve problemas	3,65	0,58
30. Me lleva a mirar los problemas desde muchos ángulos diferentes	3,45	0,75
32. Sugiere nuevas formas de buscar cómo completar los requerimientos	3,63	0,74
<b>TOTAL POR FACTOR</b>	<b>3,62</b>	<b>0,63</b>
<b>PERCENTIL ASIGNADO</b>	<b>84,6%</b>	

<b>CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA</b>	$\bar{x}$	s
15. Pasa su tiempo enseñando y entrenando	0,98	1,14
19. Me trata como un individuo y no sólo como miembro de un grupo	2,70	1,34
29. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones distintas a las de otros	2,63	1,28
31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas	1,00	1,18
<b>TOTAL POR FACTOR</b>	<b>1,83</b>	<b>1,24</b>
<b>PERCENTIL ASIGNADO</b>	<b>16,6%</b>	

<b>LIDERAZGO TRANSACCIONAL</b>		
<b>RECOMPENSA CONTINGENTE</b>	$\bar{x}$	<b>s</b>
1. Me entrega ayuda a cambio de mis esfuerzos	3,70	0,52
11. Define en términos específicos quién es responsable de alcanzar los objetivos de desempeño	0,80	1,04
16. Aclara lo que uno puede esperar recibir cuando son alcanzadas las metas de desempeño	0,40	0,78
35. Expresa satisfacción cuando cumplo con las expectativas	2,90	1,26
<b>TOTAL POR FACTOR</b>	<b>1,95</b>	<b>0,90</b>
<b>PERCENTIL ASIGNADO</b>	<b>14,0%</b>	

<b>DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVA</b>	$\bar{x}$	<b>s</b>
4. Focaliza la atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares	1,55	1,28
22. Concentra toda su atención en tratar con errores, quejas y fallas	1,48	1,26
24. Mantiene un seguimiento de todos los errores	1,15	1,03
27. Dirige mi atención hacia fallas para lograr los estándares	1,10	1,00
<b>TOTAL POR FACTOR</b>	<b>1,32</b>	<b>1,14</b>
<b>PERCENTIL ASIGNADO</b>	<b>38,1%</b>	

<b>LIDERAZGO PASIVO EVITADOR</b>		
<b>DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVA</b>	$\bar{x}$	<b>s</b>
3. No interfiere hasta que los problemas llegan a ser serios	2,40	1,26
12. Espera que las cosas salgan mal antes de actuar	2,33	1,25
17. Demuestra su firme creencia en que “lo que no está roto no se arregla”	2,48	1,28
20. Antes de actuar demuestra que los problemas llegarán a ser crónicos	2,58	1,34
<b>TOTAL POR FACTOR</b>	<b>2,45</b>	<b>1,28</b>
<b>PERCENTIL ASIGNADO</b>	<b>94,5%</b>	

<b>LAISSEZ FAIRE (NO LIDERAZGO)</b>	$\bar{x}$	<b>s</b>
5. Evita involucrarse cuando surge un tema importante	0,28	0,75
7. Está ausente cuando se le necesita	0,60	0,71
28. Evita tomar decisiones	0,25	0,74
33. Dilata la respuesta a cuestiones urgentes	0,28	0,78
<b>TOTAL POR FACTOR</b>	<b>0,35</b>	<b>0,75</b>
<b>PERCENTIL ASIGNADO</b>	<b>44,1%</b>	

### **RESULTADO ORGANIZACIONAL**

<b>EFICACIA</b>	$\bar{x}$	<b>s</b>
37. Es efectivo/a en relacionar mi trabajo con mis necesidades	2,00	0,88
40. Es efectivo/a al representarme frente a los superiores	2,08	0,89
43. Es efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización	2,03	0,86
45. Dirige un grupo que es efectivo.	2,95	0,99
<b>TOTAL POR FACTOR</b>	<b>2,27</b>	<b>0,91</b>
<b>PERCENTIL ASIGNADO</b>	<b>25,3%</b>	

<b>SATISFACCIÓN</b>	$\bar{x}$	<b>s</b>
38. Aplica métodos de liderazgo que resultan satisfactorios	2,65	1,12
41. Puede trabajar conmigo de forma satisfactoria	2,85	1,21
<b>TOTAL POR FACTOR</b>	<b>2,75</b>	<b>1,17</b>
<b>PERCENTIL ASIGNADO</b>	<b>25,0%</b>	

<b>ESFUERZO EXTRA</b>	$\bar{x}$	<b>s</b>
39. Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer	1,65	1,08
42. Tiende a aumentar mi deseo de éxito	1,58	1,04
44. Tiende a aumentar mi deseo de trabajar más duro	1,55	1,13
<b>TOTAL POR FACTOR</b>	<b>1,59</b>	<b>1,08</b>
<b>PERCENTIL ASIGNADO</b>	<b>13,9%</b>	

Elaborado: el autor

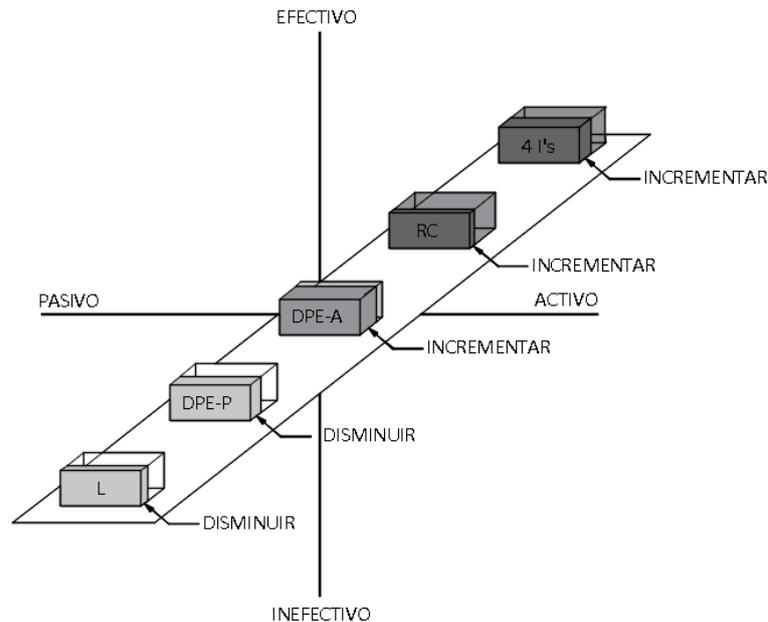
El coeficiente alfa de Cronbach (Cronbach, 1951) es utilizado para medir el grado de confiabilidad interna o la magnitud de correlación entre ítems de un instrumento. Los instrumentos que se utilizan para medir un objeto conceptual, pueden validarse por la correlación interna que presentan sus ítems y sin un patrón de referencia. El valor mínimo aceptable en este coeficiente es de 0.7 y el valor máximo es de 0.9, por debajo del valor mínimo la consistencia es baja y por encima del valor máximo existe duplicación o redundancia de ítems (Oviedo & Campo, 2005). Los resultados de la encuesta aplicada para el presente estudio arrojan un coeficiente alfa de 0.83, lo cual demuestra un adecuado nivel de confiabilidad interna y correlación entre variables.

## **4.2. Análisis de Resultados**

Desde el punto de vista de los seguidores, se define el liderazgo aplicado en el sector de la construcción de viviendas, obteniéndose los siguientes resultados: (i) liderazgo pasivo evitador con 69.3%, (ii) liderazgo transaccional con 26% y (i) liderazgo transformacional con 24.3%, es necesario indicar que los valores asignados a cada estilo de liderazgo, fueron calculados con los datos de la Tabla 6 como promedio de los porcentajes obtenidos por cada factor de liderazgo. Por lo antedicho, se concluye que según la tendencia de la muestra, el principal estilo de liderazgo aplicado en el sector es de tipo pasivo evitador, caracterizado principalmente por la dirección por excepción pasiva.

Al desglosar los percentiles obtenidos utilizando los datos de la Tabla 6, de acuerdo al modelo de liderazgo de rango total Bass & Riggio (2006) el cual consta de seis componentes, se obtienen los siguientes resultados: (i) *laissez – faire* con 44.1%, (ii) dirección por excepción pasiva con 94.5%, (iii) dirección por excepción activa con 38.1%, (iv) recompensa contingente con 14% y las “cuatro I’s” con 24.3%. En la Figura 8 se puede observar el modelo gráfico del liderazgo de rango total obtenido al utilizar estos resultados, lo cual genera un diagrama opuesto a la Figura 6, pudiéndose observar que los líderes dan mayor peso a los estilos calificados como pasivos e inefectivos, por lo cual, se resalta los componentes que deberían ajustar los líderes disminuyendo o incrementando su utilización. Según Bass & Riggio (2006) los líderes de bajo rendimiento que exhiben con mayor frecuencia características de no liderazgo o *laissez – faire* y con menor frecuencia los componentes transformacionales.

**Figura 8:** Modelo de gama completa de liderazgo en el sector de la construcción de edificaciones



Fuente: Adaptación de Bass & Riggio (2006, p.10)

El rendimiento de los líderes se puede confirmar al analizar las variables de resultado organizacional, al verificar la efectividad del liderazgo apenas el 25.3% de los seguidores sienten un liderazgo eficaz, el 25% de los seguidores se encuentran satisfechos y apenas el 13.9% se encuentra motivado para realizar esfuerzo extra por su proyecto; por lo cual, según la muestra se puede concluir que los estilos de liderazgo aplicados en el sector, no producen satisfacción en los trabajadores y no son efectivos al motivarlos elevando sus intereses o permitiéndoles mirar más allá de su ventaja individual, este hecho permite comprobar la hipótesis inicial (H1) del presente estudio.

A continuación se analiza cada uno de los factores del liderazgo de rango total, conforme a los resultados encontrados (Figura 9), cabe indicar que los valores están tomados de la Tabla 6 en donde también puede observarse las preguntas específicas asociadas a cada factor de liderazgo.

Influencia idealizada – conducta [C] (5.6%), no existe comunicación de los valores personales y la importancia de la misión emprendida por parte de los líderes, como aspecto positivo demuestran ética en la toma de decisiones.

Influencia idealizada – atributo [A] (4.6%), se percibe un liderazgo principalmente centrado en los intereses propios, sin embargo, los seguidores en ocasiones sienten orgullo de estar asociados con sus líderes.

Motivación inspiracional [MI] (9.9%), los líderes no presentan a los seguidores una visión atractiva del futuro laboral; sin embargo, demuestran confianza en la terminación exitosa de los proyectos emprendidos.

Estimulación intelectual [EI] (84.6%), existe apertura de los líderes hacia nuevos enfoques para la solución de problemas, frecuentemente examinan presunciones y aceptan nuevas sugerencias.

Consideración [CI] (16.6%), el liderazgo no está dedicando tiempo al entrenamiento del personal ni a fortalecer sus competencias, en lo referente a la consideración de los trabajadores como individuos, en la encuesta se obtienen valores medios, esto se debe a que existen trabajadores antiguos que tienen mayor grado de confianza por parte del líder, por haber colaborado en otros proyectos.

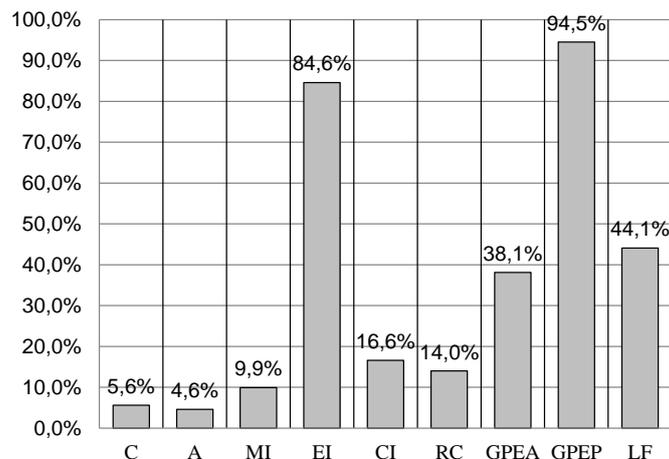
Recompensa contingente [RC] (14%), no se han establecido recompensas por desempeño, ni determinan responsabilidades para alcanzar los objetivos, sin embargo, los líderes a menudo expresan satisfacción por objetivos alcanzados y brindan apoyo frecuentemente.

Gestión por excepción activa [GPEA] (38.1%), los líderes no mantienen un seguimiento continuo de los trabajos focalizando toda su atención, en la mayoría de ocasiones el seguimiento a las desviaciones de los estándares es designado al maestro mayor de obra (albañil de mayor experiencia), el mismo que carece de muchas competencias requeridas como líder.

Gestión por excepción pasiva [GPEP] (94.5%), el liderazgo es requerido únicamente cuando los problemas tienen mayor grado de complejidad y no han podido ser solucionados por los encargados de ejecutar los trabajos.

Laissez – faire [LF] o no liderazgo (44.1%), existe una buena disposición de los líderes hacia la resolución de problemas urgentes; sin embargo, se requiere de una mayor presencia de éstos en los proyectos.

**Figura 9:** Grafica comparativa de frecuencia en los factores de liderazgo



Elaborado: el autor

Eficacia [EFEC] (25.3%), se mantiene un liderazgo con baja efectividad para encontrar las necesidades del grupo; sin embargo, algunos trabajadores manifiestan que conforman un grupo efectivo, esta afirmación se debe a que éstos logran coordinar bien sus actividades al haber ejecutado otros proyectos en el pasado.

Satisfacción [SAT] (25%), el porcentaje de satisfacción encontrado es bajo lo cual confirma la hipótesis inicial. Sin embargo, los métodos aplicados por los líderes a veces resultan satisfactorios y permiten laborar desde la perspectiva de algunos trabajadores. Este hecho podría explicarse como resultado de la fuerte contracción económica del sector, en este contexto algunos obreros han manifestado estar satisfechos simplemente por el hecho de tener empleo y no encontrarse en la desocupación.

Esfuerzo extra [EE] (13.9%), la gran mayoría de los seguidores no se encuentran lo suficientemente motivados para ir más allá de lo que los líderes les solicitan ejecutar como actividades de trabajo, los seguidores no están dispuestos a salir fuera del marco puramente transaccional.

## 5. Conclusiones

Si bien por tratarse de un estudio de tipo exploratorio, las conclusiones no pueden ser generalizadas para todo el sector de la construcción de edificaciones en el DMQ. Los resultados muestran indicios de una problemática general del liderazgo. En este contexto, se establecen algunas recomendaciones desde el punto de vista práctico que resultarán útiles para los profesionales del sector.

### *Liderazgo pasivo evitador*

Con el objetivo de demostrar con menos frecuencia las características de este tipo de liderazgo, es necesaria la presencia constante de los profesionales líderes en sus proyectos o de un profesional residente, el cual debe concentrar su atención en el cumplimiento de especificaciones técnicas y dar seguimiento continuo a las correcciones que deban realizarse, así como también, busca evitar que algunos problemas lleguen a ser serios al darles una solución oportuna. Este particular aunque es conocido por los profesionales del sector, sin embargo, vale la pena subrayarlo ya que por sus competencias un maestro mayor de obra no puede reemplazar las funciones del líder de proyecto. La falta de seguimiento tiende a ser evidente en los proyectos visitados, por ejemplo, en cuatro proyectos los trabajadores no contaban con equipos de seguridad y únicamente en un proyecto contaban con este equipo de manera parcial.

### *Liderazgo transaccional*

Según Bass & Riggio (2006), el factor recompensa contingente forma parte de las características del liderazgo activo y efectivo, por lo cual es conveniente su implementación. Es necesario establecer un sistema de recompensas contingentes en los proyectos. Según Gibson et al. (2001) el sistema de recompensas debe ser equitativo de forma que pueda compararse favorablemente con terceros externos, evitando la rotación laboral de los empleados con mejor rendimiento. Gibson et al. (2001) también manifiesta que cada persona tiene sus necesidades y puntos de vista diferentes, los administradores deben tomar en cuenta dichas diferencias en el momento de establecer recompensas, una recompensa de tipo salarial, un ascenso, una reprimenda, un mejor trabajo tienen valores distintos para cada individuo.

Recapitulando, se recomienda establecer un sistema de recompensas en base a objetivos de avance de trabajo marcados en el cronograma de obra, los cuales pueden ser planteados de forma semanal o mensual. Estas recompensas deben ser establecidas por el líder para el grupo en función del conocimiento sobre las necesidades y valores de sus trabajadores, por lo cual no es posible generalizar el mismo tipo de recompensas para diferentes grupos de trabajo o proyectos.

Según la teoría de la motivación de expectativas, las personas relacionan cierto tipo de conductas con la obtención de determinados resultados (recompensas o castigos) (Gibson et al, 2001), por lo cual, es necesario que el sistema de recompensas se mantenga durante la duración del proyecto para mantener motivados a los trabajadores.

### *Liderazgo transformacional*

Se recomienda seguir manteniendo los niveles de estimulación intelectual hacia el personal, este aspecto adquiere importancia tomando en cuenta el bajo nivel educativo del personal a cargo. En los proyectos visitados donde aproximadamente el 80% de trabajadores cuentan apenas con instrucción básica. Como complemento se debe reforzar la capacitación del líder hacia sus trabajadores, mediante charlas técnicas sobre seguridad industrial y métodos de trabajo, las cuales pueden ser programadas de forma semanal o mensual y permitirán desarrollar sus fortalezas.

Por otro lado, es necesario que los líderes logren identificar a la mayoría de los miembros de su equipo de trabajo, esto no resulta una labor complicada ya que las cuadrillas de trabajo en el caso de los proyectos de vivienda visitados no superan los 15 miembros. Sin embargo, una base de datos con las necesidades, habilidades y aspiraciones de cada trabajador puede resultar un instrumento útil al momento de brindar apoyo individualizado en grandes grupos de trabajo.

Una característica muy importante del liderazgo transformacional es el carisma o influencia idealizada, el término carisma es definido como la “especial capacidad de algunas personas para atraer o fascinar” (Real Academia Española, 2006). Según Robbins & Judge (2009), para que un líder influya en sus seguidores mediante el carisma, existe un proceso conformado por cuatro etapas que se deben cumplir, como son: (i) articulación de una visión atractiva vinculando al presente con un mejor futuro para la organización, (ii) informar a los seguidores sobre las expectativas de desempeño necesarias para alcanzar la visión propuesta, al comunicarlas el líder expresa su confianza en que el equipo de trabajo podrá satisfacerlas incrementando su autoestima, (iii) mantener un comportamiento que comunique mediante acciones los nuevos valores, el líder se transforma en un ejemplo a seguir y (iv) provocar emociones adoptando un comportamiento no convencional que demuestre convicción, el líder debe estar dispuesto a cambiar sus intereses en beneficio del grupo.

En resumen, el líder debe comunicarse continuamente con sus seguidores, haciendo partícipe al grupo de sus valores personales o de los valores de la empresa, el líder busca concientizar al grupo sobre la importancia de la misión que llevan a cabo, logra configurar una visión optimista de futuro en la cual los trabajadores constituyen una parte importante y manifiesta confianza en poder alcanzarla. Para incrementar la influencia idealizada se recomienda establecer un espacio para charlas informativas y motivacionales, donde los trabajadores puedan conocer la cultura de trabajo que la empresa o el líder practica y sus valores éticos, así como la importancia específica del proyecto que se está ejecutando y el aporte significativo que están realizando para su culminación exitosa.

En definitiva, los profesionales de la construcción son capacitados en las universidades del país, donde obtienen todos los conocimientos técnicos y específicos de la rama. Sin embargo, en muchos campos de su ejercicio profesional como es el caso de la construcción de edificaciones, deben siempre dirigir equipos de trabajo conformados por varios obreros cuyo número inclusive varía según el tamaño e importancia del proyecto. Por este motivo, es imprescindible que reciban capacitación en las universidades o mediante cursos especializados para ejercer un adecuado liderazgo en sus organizaciones, ya que este puede llegar a ser una fuente de ventaja competitiva.

## Referencias bibliográficas

- Alvarez, E., & Fernández, L. (1991). El Síndrome de "Burnout" o el desgaste profesional (1): revisión de estudios. *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría*, 11(39), 259.
- Amaya, J. (2014). *Toma de decisiones gerenciales*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Antonakis, J., Cianciolo, A., & Sternberg, R. (2004). *The nature of leadership*. California, United States: SAGE Publications.
- Aryee, S., Walumbwa, F., Zhou, Q., & Hartnell, C. (2012). Transformational Leadership, Innovative Behavior, and Task Performance: Test of Mediation and Moderation Processes. *Human Performance*, 25, 125.
- Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. (1999). Reexamining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*(72), 441, 442.
- Avolio, B., Zhu, W., Koh, W., & Bathia, P. (2001). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951968.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, United States: Free Press.
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 1922.
- Bass, B., & Avolio, B. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Sampler Set: technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ Form 5XShort*. Mindgarden, Inc.
- Bass, B., & Avolio, B. (1997). *Revised manual for the Multifactor leadership Questionnaire*. Palo Alto, United States: Mind Garden.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, United States: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B., Mendoza, I., Ortíz, M., & Parker, H. (junio de 2007). Dos décadas de investigación y desarrollo en Liderazgo Transformacional. *Revista del Centro de Investigación*, 7(27), 26.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid*. Houston, United States: Gulf Publishing Company.
- Borja, L. (2014). *Influencia de los estilos de liderazgo sobre el empoderamiento: estudio de caso Arkos Ecuador S.A. (Tesis de grado, Universidad Internacional SEK, Quito, Ecuador)*. Obtenido de <http://repositorio.uisek.edu.ec>
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York, United States: Harper & Row.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture. Base on the Competing Values Framework*. San Francisco, United States: JosseyBass.
- Castro, A. (1998). *Estilos de Liderazgo en las Empresas Constructoras en Barquisimeto, Estado Lara (Tesis de maestría, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto, Venezuela)*. Obtenido de <http://bibadm.ucla.edu.ve>

- Chan, A., & Chan, E. (2005). Impact of Perceived Leadership Styles on Work Outcomes: Case of Building Professionals. *Journal of Construction Engineering & Management.*, 131(4), 413422.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* (7 ed.). México D.F., México: McGrawHill.
- Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and internal structure of test. *Psychometrika*, 16(3).
- Domínguez, M. (2008). Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías. *Pensamiento y gestión*(24), 103.
- Enríquez, C. (2013). La rotación eleva los costos de la empresa. *Líderes*, párr.14. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/rotacionelevacostosempresa.html>
- Espinosa, C., Contreras, F., & Barbosa, D. (2015). Prácticas de liderazgo y su relación con la cultura en un grupo de países latinoamericanos. *Diversitas: Perspectivas en psicología*, 11(2), 309.
- Estrada, S. (diciembre de 2006). Modelo de liderazgo en organizaciones cambiantes. *Scientia et Technica*, 12(32), 297 299.
- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York, United States: McGrawHill.
- Ghiselli, E. (1970). *Psicología Industrial, su aplicación al personal de la empresa*. La Habana, Cuba: Revolucionaria.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (2001). *Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. México D.F., México: McGrawHill.
- Gómez, C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 2(2), 63.
- Gorgas, J., Cardiel, N., & Zamorano, J. (2011). *Estadística básica para estudiantes de ciencias*. Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid.
- Halpin, A., & Winer, B. (1957). A factorial study of the leader behavior descriptions. En R. Stogdill, & A. Coons, *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus, Ohio: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Hater, J., & Bass, B. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4).
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: McGrawHill Interamericana Editores S.A.
- Hernández, S. (2006). *Administración teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. México D.F., México: McGrawHill.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 2634.
- House, R. (septiembre de 1971). A pathgoal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321339.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC]. (marzo de 2016). *Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo*. Quito, Ecuador: Autor.

- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2014). Anuario de estadísticas de edificaciones 2014. Quito, Ecuador: Autor.
- Kirkpatrick, S., & Locke, E. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5(2).
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). Administración una perspectiva global y empresarial. México D.F., México: McGrawHill.
- Lupano, M., & Castro, A. (2005). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate* 6. *Psicología, cultura y sociedad*, 3(32), 108.
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership development. En K. Cameron, J. Dutton, & R. Quinn, *Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline* (pág. 243). San Francisco, United States: BerrettKoehler.
- Martínez, I., & Salanova, M. (2003). Niveles de burnout y engagement en estudiantes universitarios. *Revista de Educación*(330), 362, 363.
- Maslow, A. (1991). Motivación y personalidad. Madrid, España: Díaz de Santos S.A.
- McGregor, D. (1994). El lado humano de las organizaciones. Bogotá, Colombia: McGRAWHILL.
- Mendoza, M., & Ortíz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 14(1), 121, 128, 129.
- Molero, F., Recio, P., & Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3).
- Morillas, A. (2007). Muestreo en poblaciones finitas. Obtenido de <http://webpersonal.uma.es/~morillas/muestreo.pdf>
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Secretaría de Seguridad y Gobernabilidad, Observatorio Metropolitano de Seguridad Ciudadana. (2013). 18 Informe de Seguridad Ciudadana. Quito, Ecuador: Autor.
- Newstrom, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. México D.F., México: McGrawHill.
- Ortíz, S. (27 de julio de 2014). Los fallecimientos a causa de las caídas se incrementan en Quito. El Comercio. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/fallecimientoscausacaidasincrementanquitomuertesaccidentes.html>
- Oviedo, H., & Campo, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista colombiana de psiquiatría*, 34(4), 577.
- Palacio, C. (2013). El arte de dirigir el talento humano. Guayaquil, Ecuador: Editorial Grafipren S.A.
- Pérez, G., Rojas, M., & Arango, M. (2007). El liderazgo en las organizaciones no gubernamentales: una aproximación a su caracterización en Antioquia. Medellín, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

- Peris, R. (1998). El liderazgo organizacional: un acercamiento desde las teorías implícitas (Tesis doctoral, Universitat Jaume I, Castellón, España). Obtenido de <http://repositori.uji.es>
- Ramírez, J. (abril de 2009). El liderazgo en tiempos difíciles. *INCAE Business Review*, 1(7), 32.
- Real Academia Española. (2006). *Diccionario Esencial*. Obtenido de <http://lema.rae.es/desen/>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Naucalpan, México: Pearson Educación de México S.A.
- Rodríguez, N., & Latorre, V. (diciembre de 2011). Cultura y liderazgo en la industria de la construcción chilena. *Revista de la Construcción*, 10(3), 6474.
- Romero, B., & Meléndez, Á. (2015). Sector construcción: ¿entre el hambre y la necesidad? *Gestión economía y sociedad*(257), 2325.
- Roth, E., & Pinto, B. (2010). Síndrome de Burnout, Personalidad y Satisfacción Laboral en Enfermeras de la Ciudad de La Paz. *Ajayu*, 8(2), 68.
- Rowold, J. (2005). Multifactor Leadership Questionnaire. Obtenido de <http://www.mindgarden.com/documents/MLQGermanPsychometric.pdf>
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*, 62(261), 126.
- Sepúlveda, L. (2011). *Estilo de liderazgo en las grandes empresas constructoras* (Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, México). Obtenido de <http://eprints.uanl.mx>
- Stogdill, R. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*(25), 3571.
- Vega, C., & Zavala, G. (2004). Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5X corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno (Tesis de grado, Universidad de Chile, Santiago, Chile). Obtenido de <http://www.tesis.uchile.cl>
- Vidal, L. (4 de febrero de 2013). La clave para retener talentos es el liderazgo. *Capital Financiero*. Obtenido de <http://www.capital.com.pa/laclavepararetenertalentoseselliderazgo/>
- Vroom, V., & Yetton, P. (1973). *Leadership and decisionmaking*. Pittsburg, United States: University of Pittsburg Press.

## ANEXO 1

### CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO Forma del Clasificador (5X) Corta

Nombre de la persona evaluada:

---

Fecha: \_\_\_\_\_ Organización:

---

Cargo de la persona evaluada:

---

Este cuestionario intenta describir el estilo de liderazgo de la persona arriba mencionada, tal como es percibida por usted. Por favor responda, todos los ítems de este cuadernillo. Si un ítem le resulta irrelevante o si usted no está seguro o no conoce la respuesta, no lo responda. Por favor responda este cuestionario sin identificarse usted.

**IMPORTANTE** (necesario para el procesamiento): ¿Cuál es la mejor descripción del lugar que usted ocupa en la organización?

Estoy en un nivel organizacional más alto que la persona que estoy clasificando.

Estoy en el mismo nivel organizacional que la persona que estoy clasificando.

Estoy en un nivel organizacional más bajo que la persona que estoy clasificando.

No deseo dar a conocer mi nivel organizacional.

En las siguientes páginas se presentan 45 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta con la persona que usted está describiendo.

Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente a su preferencia con una cruz o un círculo:

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente, sino siempre
0	1	2	3	4

La persona que estoy clasificando:

1. Me entrega ayuda a cambio de mis esfuerzos	0	1	2	3	4
2. Reexamina presunciones críticamente para cuestionar si son apropiadas	0	1	2	3	4
3. No interfiere hasta que los problemas llegan a ser serios	0	1	2	3	4
4. Focaliza la atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares	0	1	2	3	4
5. Evita involucrarse cuando surge un tema importante	0	1	2	3	4
6. Habla sobre sus valores y creencias más importantes	0	1	2	3	4
7. Está ausente cuando se le necesita	0	1	2	3	4
8. Busca diferentes perspectivas cuando resuelve problemas	0	1	2	3	4
9. Habla optimistamente sobre el futuro	0	1	2	3	4
10. Me inculca orgullo por estar asociado con él/ella	0	1	2	3	4
11. Define en términos específicos quién es responsable de alcanzar los objetivos de desempeño	0	1	2	3	4
12. Espera que las cosas salgan mal antes de actuar	0	1	2	3	4
13. Habla entusiastamente sobre lo que necesita ser logrado	0	1	2	3	4
14. Especifica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito	0	1	2	3	4
15. Pasa su tiempo enseñando y entrenando	0	1	2	3	4

16. Aclara lo que uno puede esperar recibir cuando son alcanzadas las metas de desempeño	0	1	2	3	4
17. Demuestra su firme creencia en que “lo que no está roto no se arregla”	0	1	2	3	4
18. Va más allá de sus intereses por el bienestar del grupo	0	1	2	3	4
19. Me trata como un individuo y no sólo como miembro de un grupo	0	1	2	3	4
20. Antes de actuar demuestra que los problemas llegarán a ser crónicos	0	1	2	3	4
21. Actúa en formas que construyen mi respeto hacia él/ella	0	1	2	3	4
22. Concentra toda su atención en tratar con errores, quejas y fallas	0	1	2	3	4
23. Considera las consecuencias morales y éticas de las decisiones	0	1	2	3	4
24. Mantiene un seguimiento de todos los errores	0	1	2	3	4
25. Demuestra sentido de poder y confianza	0	1	2	3	4
26. Articula una visión estimulante del futuro	0	1	2	3	4
27. Dirige mi atención hacia fallas para lograr los estándares	0	1	2	3	4
28. Evita tomar decisiones	0	1	2	3	4
29. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones distintas a las de otros	0	1	2	3	4
30. Me lleva a mirar los problemas desde muchos ángulos diferentes	0	1	2	3	4
31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas	0	1	2	3	4
32. Sugiere nuevas formas de buscar cómo completar los requerimientos	0	1	2	3	4
33. Dilata la respuesta a cuestiones urgentes	0	1	2	3	4
34. Enfatiza la importancia de tener un sentido de misión colectivo	0	1	2	3	4
35. Expresa satisfacción cuando cumplo con las expectativas	0	1	2	3	4
36. Expresa confianza en que las metas serán alcanzadas	0	1	2	3	4
37. Es efectivo/a en relacionar mi trabajo con mis necesidades	0	1	2	3	4
38. Aplica métodos de liderazgo que resultan satisfactorios	0	1	2	3	4
39. Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer	0	1	2	3	4
40. Es efectivo/a al representarme frente a los superiores	0	1	2	3	4
41. Puede trabajar conmigo de forma satisfactoria	0	1	2	3	4
42. Tiende a aumentar mi deseo de éxito	0	1	2	3	4
43. Es efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización	0	1	2	3	4
44. Tiende a aumentar mi deseo de trabajar más duro	0	1	2	3	4
45. Dirige un grupo que es efectivo.	0	1	2	3	4