



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
CAMPUS GUADALAJARA

**"Liderazgo en la industria de la
construcción"**

Ing. Francisco Alejandro Orozco Argote

Tesis presentada para optar por el Grado de Maestro en
Administración de la Construcción con Reconocimiento de
Validez Oficial de Estudios de la SECRETARIA DE
EDUCACION PUBLICA, Según acuerdo número 994188
con fecha 9 de VII de 1999.

Zapopan, Jalisco a 29 de Enero de 2007



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

CAMPUS GUADALAJARA



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
CAMPUS GUADALAJARA
BIBLIOTECA

“Liderazgo en la industria de la construcción”

Ing. Francisco Alejandro Orozco Argote

Tesis presentada para optar por el Grado de Maestro en
Administración de la Construcción con Reconocimiento de
Validez Oficial de Estudios de la SECRETARIA DE
EDUCACION PUBLICA, Según acuerdo número 994188
con fecha 9 de VII de 1999.

Zapopan, Jalisco a 29 de Enero de 2007

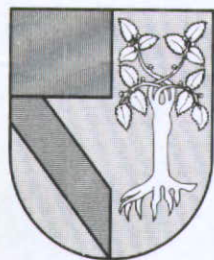
CLASIF: TE MAC 2007 ORO
ADQUIS: CSB/ce
FECHA: 29/10/08
DONATIVO DE SERVICIOS
\$ ESTUDIOS

Publicado también en forma electrónica en formato PDF a través de WWW

Tesis (Maestría) - Universidad Panamericana Campus Guadalajara, 2007
52 h. ; 28 cm.

Bibliografía: h. [53]

- 1) Administración - Construcción - Tesis y disertaciones académicas
- 2) Liderazgo - Tesis...



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

CAMPUS GUADALAJARA

Zapopan, Jal., a 29 de enero de 2007.

DR. SERGIO VELAZQUEZ RODRIGUEZ
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE
EXÁMENES DE GRADO
P R E S E N T E .

Me permito hacer de su conocimiento que el Sr. Francisco Alejandro Orozco Argote de la Maestría en Administración de la Construcción, ha concluido satisfactoriamente su trabajo de titulación con la alternativa TESIS, titulada:

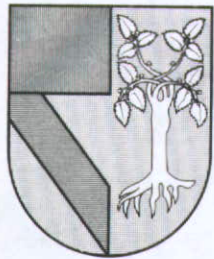
“Liderazgo en la industria de la construcción”

Manifiesto que, después de haber sido dirigida y revisada previamente, reúne todos los requisitos técnicos para solicitar fecha de Examen de Grado.

Agradezco de antemano la atención prestada y me pongo a sus órdenes para cualquier aclaración.

A T E N T A M E N T E

MTRO. PEDRO ANGEL GONZALEZ LOPEZ
ASESOR DE TESIS



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

CAMPUS GUADALAJARA

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO

SR. FRANCISCO ALEJANDRO OROZCO ARGOTE

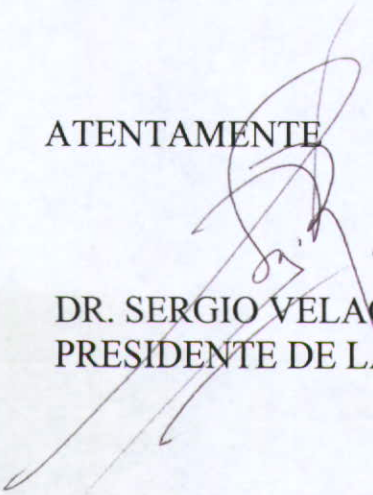
Presente.

En mi calidad de presidente de la Comisión de Exámenes de Grado, y después de haber analizado el trabajo de titulación presentado por usted en la alternativa de **TESIS**, titulada:

“LIDERAZGO EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION”

Le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen de Grado, por lo que deberá de entregar siete ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

ATENTAMENTE



DR. SERGIO VELAQUEZ RODRIGUEZ
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN

ÍNDICE

	Página
CAPÍTULO I :	
Introducción.....	1
1.1 El porqué de la tesis.....	2
1.2 Antecedentes.....	3
1.3 Objetivos.....	4
1.4 Alcance.....	4
1.5 Metodología.....	5
1.6 Descripción.....	5
CAPÍTULO II:	
Marco Teórico.....	7
2.1 Concepto de liderazgo.....	8
2.2 Descripción de las tres teorías de estilos de liderazgo.....	9
2.2.1 Enfoque desde la teoría de inteligencia emocional de Goleman.....	9
2.2.2 Estilos dependiendo del enfoque a la tarea o a las relaciones de W. J. Reddin.....	10
2.2.3 Estilos con el enfoque partiendo de las contratransferencias, por Michael Maccoby.....	12
2.3 Liderazgo en la construcción.....	14
2.4 La entrevista.....	15
2.5 Metodología de aplicación.....	15
2.6 Observaciones y comentarios.....	16
CAPÍTULO III:	
Medición.....	17
3.1 Introducción a la medición.....	18
3.2 La encuesta.....	19
3.3 Diseño de la encuesta.....	20
3.4 Aplicación de la encuesta.....	35
3.5 Resultados.....	35
3.6 Observaciones y comentarios.....	39
CAPÍTULO IV:	
Análisis.....	40
4.1 Introducción.....	41
4.2 Método.....	42
4.3 Análisis de la muestra.....	43
4.4 Resultados del análisis.....	47
4.4.1 Enfoque desde la teoría de inteligencia emocional de Goleman.....	47
4.4.2 Enfoque a la tarea o a las relaciones de W. J. Reddin.....	47
4.4.3 Enfoque desde la perspectiva de contratransferencias de Michael Maccoby.....	48
4.5 Observaciones y comentarios.....	49
CAPÍTULO V:	
Conclusiones.....	50
BIBLIOGRAFÍA.....	53

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 El porqué de la tesis

Las industrias manufactureras, de procesos, financieras, etc., han sido ampliamente analizadas en sus diferentes factores que las pueden llevar al éxito, sin embargo, la industria de la construcción ha estado un poco olvidada como caso de investigación y durante décadas ha presentado rezago en su profesionalización.

Por supuesto que no podemos hablar del total de las constructoras, ya que podemos encontrar honrosas excepciones que nos muestran los procesos de maneras más eficientes, y que comienzan a marcar la pauta para el resto del mercado.

Tenemos que considerar que la industria de la construcción tiene características distintas a las de otros tipos de industrias, y provocan que su complejidad sea mayor. Estas características generan dentro de los estudios, inestabilidad en las condiciones y un gran número de variables, lo cual complica su análisis.

Estas características las debe principalmente a su naturaleza y podemos mencionar algunas como: trabajar con base en proyectos específicos, generalmente no repetitivos; cada proyecto presenta diferentes requerimientos técnicos y condiciones contractuales; se involucra una gran cantidad de personas de todos los estratos sociales, además de organizaciones diversas; el grupo de trabajo cambia constantemente; se manejan grandes sumas de dinero, etc.

Además de las características mencionadas, encontramos un factor decisivo en el rumbo de las constructoras, el líder, aquel quien lleva la responsabilidad de que la constructora dé resultados y que adopte métodos cada vez más eficaces para sus procesos. El líder además tiene la gran responsabilidad de tener el poder de decisión, y lo que se haga o se deje de hacer en una empresa es en gran medida por la capacidad, visión y dirección de éste.

En las economías en desarrollo, como la mexicana, es común que exista una gran mortandad de empresas constructoras que, antes de su primera consolidación, fracasan antes de cumplir los cuatro años de vida.

Existen varios factores para que una empresa constructora se consolide y permanezca, por ejemplo: el capital financiero de la misma, relaciones con clientes, equipo de trabajo, y los equipos de alta producción. Dentro de ellos, quizá el más importante es el activo de su director general, presidente, CEO, dueño, o como la moda empresarial lo llame. Por eso, si pretendemos estudiar estos factores de éxito que determinan y definen a las empresas exitosas de las que no lo serán, sin duda debemos enfocarnos de manera particular al líder, pieza clave en el éxito de cualquier compañía.

Será de mucha utilidad saber si existe un patrón de características o de liderazgo, que determine, hasta cierto grado, el futuro de las constructoras. ¿Podrá replicarse este comportamiento de dirección, sabiendo que es el que mejores resultados obtiene?. Esta fue una de las preguntas que nos ha movido para realizar este estudio, y creemos que a través de la investigación podemos obtener algunos indicadores, que nos orienten para encontrar algún prototipo de líder en la construcción.

1.2 Antecedentes

Existe la percepción de que la industria de la construcción es sumamente machista, dura, y burda, por lo que difícilmente adopta métodos para perfeccionar y pulir sus procesos. Las constructoras parecen no estar interesadas en profesionalizar sus empresas, comúnmente son las últimas en aceptar innovaciones, procesos de calidad, procesos de mejora continua, etc. En nuestra región predomina la construcción como una industria que más bien pareciera artesanal en sus procesos. El directivo sigue haciéndose cargo de la obra en sitio, supervisando personalmente los trabajos, dejando de lado sus responsabilidades administrativas, y de estrategia, no referidas a los proyectos sino a la empresa.

Por supuesto que existen compañías constructoras que llevan a cabo sus procesos de manera eficiente y ordenada, en donde cada trabajador tiene asignadas sus tareas y responsabilidades, y en las que existen objetivos claros a corto y largo plazo, entre otras características. Coincide también que estas compañías son las de mayor tamaño, y queremos pensar que no es el tamaño de la compañía el que ha determinado la necesidad de crear una organización con tales procesos, sino que más bien con base en las estructuras bien definidas y procesos eficientes, es que las empresas han tenido crecimientos sostenidos y cada vez demuestran mayor fortaleza dentro del mercado.

Se intentará contribuir con esta investigación en el mejoramiento de la industria de la construcción, y se tiene como objetivo en este trabajo encontrar atributos que sean comunes en los líderes de las constructoras exitosas, con el fin de encontrar la manera de replicar estos comportamientos y lograr mejores resultados en la industria en general.

El tema relativo al presente trabajo, del cual existe infinidad de artículos, libros, y publicaciones en general, es el liderazgo. Es un tema de actualidad a nivel mundial, y se ha estudiado desde diversas perspectivas. Hemos podido encontrar trabajos similares que estudian el estilo directivo de ciertas organizaciones, en determinados países, siendo los EEUU los que proveen de mayor material al respecto. Incluso está publicado un trabajo que analiza los estilos directivos en la construcción en Turquía (Giritli, H. and Oraz, Topcu, 2004), aunque con una perspectiva diferente a la nuestra. En su artículo nos presentan el análisis de los estilos de liderazgo únicamente desde el enfoque de Daniel Goleman, además dentro de su población entrevistada se encuentran directivos de diferentes rangos, siendo estas las principales diferencias contra nuestra investigación según se verá a través del presente trabajo.

Cabe destacar que la información que se encontró en diversos artículos refuerza la idea de la gran influencia que tiene el liderazgo en los resultados de las empresas, lo cual nos da la pauta para continuar de forma decisiva en ubicar el o los estilos de liderazgo imperantes en nuestra industria de la construcción.

1.3 Objetivos

Encontrar el perfil del líder exitoso en la industria de la construcción, con el fin de que sirva como base para que la industria logre un mejor desarrollo partiendo de la aplicación de un estilo directivo con resultados probados.

El perfil que buscamos, además del estilo de liderazgo, o los estilos (ya que un líder puede presentar diversidad en cuanto a “estilos”) implica buscar algunas características personales que pudieran estar relacionadas con los estilos directivos o con los resultados de la constructora. El resultado de la investigación podría arrojar, además del estilo de liderazgo, algunas características que en la medida en que se apegue el perfil del constructor, podrán ayudarle a alcanzar el éxito y la permanencia en el mercado.

1.4 Alcance

El presente estudio se realizará considerando como campo de análisis las empresas constructoras del estado de Jalisco, tomando como base el directorio de empresas proporcionado por la SIEM (Sistema de Información Empresarial Mexicano), que es el padrón empresarial público más grande de México, administrado por la Secretaría de Economía. El estudio estará dirigido hacia los dueños de las empresas constructoras o, en su defecto, al director general, con el fin de conseguir la información de estilo directivo que influye directamente en los resultados de las empresas.

Se pretende analizar a quienes están al frente de las constructoras en Jalisco, México, que sin duda es muy similar a otras regiones del mundo en desarrollo, y para ello se estudiaron

las teorías de tres autores reconocidos: Daniel Goleman (Goleman, 2000), W. J. Reddin (Reddin, W. J., 1990), y Michael Maccoby (Maccoby, Michael, 2004), lo que nos permitirá analizar los estilos de los directivos desde perspectivas distintas, y nos ayudará a alcanzar una visión más completa del estilo de liderazgo. Estas teorías están basadas en los siguientes aspectos: **Goleman**: nos servirá para identificar las distintas capacidades de la inteligencia emocional que influyen en cada estilo de liderazgo; **Reddin**: menciona dos criterios: la primacía de las personas o la primacía de las tareas en las decisiones del líder; y **Maccoby**: descubre, bajo la lente de Freud, la importancia de relaciones familiares tempranas que, consciente o inconscientemente, el líder proyecta hacia sus subordinados.

1.5 Metodología

La metodología que se empleará para recabar la información necesaria para el desarrollo de esta investigación, será a través de una entrevista que se aplicará a una muestra representativa del total de constructores del estado de Jalisco, según la base de datos obtenida a través del SIEM (Sistema de Información Empresarial Mexicano, www.siem.gob.mx/portalsiem/).

Las entrevistas consisten, en una primera parte, en preguntas sobre datos generales de la empresa y del entrevistado; y una segunda parte en donde se exponen seis casos o situaciones de trabajo, con opciones de respuestas que el entrevistado deberá de ordenar, según su afinidad, basado en la forma en la que él toma las decisiones en su compañía.

Para conseguir el número de entrevistas necesarias y tener una muestra representativa de la población a estudiar, se establecerá contacto con las compañías constructoras para conseguir una cita con el directivo y realizar la entrevista. Cabe aclarar que las entrevistas realizadas serán aquellas en las que los constructores voluntariamente se ofrezcan a cooperar con la investigación.

Una vez recabados los datos, se efectuarán el análisis para alcanzar los objetivos señalados anteriormente.

1.6 Descripción

En el siguiente capítulo, referente al Marco Teórico, encontraremos la información relativa al contexto general del trabajo, donde podremos ver un poco más a detalle en qué consisten cada una de las clasificaciones de liderazgo que nos presentan las teorías de Goleman, Maccoby y Reddin. Además algunas circunstancias que envuelven a la industria de la construcción en cuanto a dirección y liderazgo.

Una vez teniendo el marco conceptual del proyecto, continuaremos con el capítulo relativo a Medición, en el cual se presentará la herramienta que se utilizó para la realización de las entrevistas, su forma de aplicación y los resultados obtenidos.

En el capítulo de Análisis se procesan los resultados obtenidos y se describen las relaciones entre los diversos factores. Teniendo este capítulo la finalidad de encontrar los principales indicadores que nos señalen la dirección que tomarán los resultados y las conclusiones.

Para finalizar, el último capítulo presentará las conclusiones del trabajo, en dónde se expondrán de manera sustentada algunos índices importantes encontrados y el perfil, o perfiles, que resulten del análisis.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Concepto de Liderazgo

Podemos definir *estilo* como: "... modo de escritura peculiar de un escritor, de un género literario o de una época. En latín *stillus* era el punzón que se usaba para escribir en las tabletas enceradas, y hoy la palabra estilo designa el conjunto de rasgos propios" (Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta®, 2003). El *estilo* nos indica un conjunto de características que definen en una sola palabra, en un solo concepto, lo que se es. ¿El estilo lo elegimos? ¡No!, el estilo es una serie de características que se van amalgamando, en donde resuenan los ecos de todas nuestras experiencias; sin embargo siempre es posible influir voluntariamente en la modificación de nuestro propio estilo.

Como se menciona en el artículo de Hersey y Blanchard (Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth H. ,1981), muchos escritores concuerdan en que el liderazgo es un "proceso de influenciar las actividades de un individuo o grupo en esfuerzos dirigidos a conseguir objetivos en una situación dada". Es decir, entenderemos que en cualquier situación en donde alguien esté tratando de influenciar el comportamiento de otro individuo o grupo, está ocurriendo liderazgo.

Además esta definición concuerda fielmente con la de la Real Academia de la Lengua Española, que define *Líder* como la Persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora (Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta®, 2003). En este trabajo estudiaremos el liderazgo formal dentro de la empresa constructora, y concretamente el liderazgo del director general.

Una vez definido los términos *estilo* y *liderazgo* podemos entender como *Estilo de Liderazgo* a las características de cada individuo para influir en las actividades o pensamientos de los demás. Existen diversas teorías que agrupan los estilos de liderazgo según sus semejanzas, por lo que se ha decidido tomar tres enfoques distintos para evaluar los estilos de liderazgo de los constructores de la región, con la intención de analizarlos desde perspectivas diferentes. En la siguiente sección las describiremos brevemente.

2.2 Descripción de las tres teorías de estilos de liderazgo

2.2.1 Enfoque desde la teoría de inteligencia emocional de Goleman (Goleman, 2000).

Daniel Goleman en su artículo “El Liderazgo Da Resultados” (Goleman, 2000), nos muestra seis estilos directivos identificados gracias a una investigación realizada por la consultora Hay/McBer, que a su vez estuvo basada en el trabajo de David Mc Cleland, conocido psicólogo de Harvard.

Goleman propone que los directivos pueden *elegir* un estilo de liderazgo según la circunstancia particular a la que se enfrenten, fundamentado en los seis componentes de la inteligencia emocional. Comenta que un grandes líderes equilibran de forma armoniosa el uso alterno de varios estilos. Habrá que tomar en cuenta que Goleman entiende el concepto de estilo no como algo que caracterice o que defina al líder, sino como las formas o facetas en que éste enfrenta o maneja las diferentes circunstancias de mando de su labor.

Los estilos según el enfoque de Goleman (Goleman, 2000) son los siguientes:

Coercitivo (“haz lo que digo”): Es el menos efectivo en la mayoría de las situaciones, según indica Goleman en su artículo. Y nos lo presenta como un estilo de liderazgo impositivo, que no le importa pasar por encima de las personas, poco flexible, que crea un ambiente de temor y desprecia tanto a sus directivos como a sus subordinados. Este estilo afecta muy negativamente el clima de la organización. La toma de decisiones siempre viene desde arriba, y los subordinados dejan de sentirse dueños de su trabajo.

El estilo coercitivo se debe utilizar con cautela y en situaciones en que sea absolutamente necesario. Puede ayudar a romper costumbres perjudiciales y producir un shock que obliga a las personas a trabajar de otra forma. A largo plazo el impacto de su falta de sensibilidad en la moral y los sentimientos de equipo será desastroso.

Orientativo (“ven conmigo”): Según indica Goleman, este estilo es el más efectivo de los seis, mejorando todas las variables de clima. Este tipo de líder es un visionario, motiva a las personas y es muy claro en sus objetivos. Los subordinados entienden su trabajo y saben el porqué. Provoca su máximo compromiso hacia los objetivos. El líder da mucho margen a sus subordinados para averiguar su propio camino, libertad para innovar, experimentar y tomar riesgos calculados. Plantea una visión a largo plazo y crea un espíritu igualitario.

Afiliativo (“las personas son lo primero”): Este tipo de líder gira en torno a las personas, valora a los individuos y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos. Se esfuerza para que sus empleados estén felices y la relación entre ellos sea armónica.

Aumenta la flexibilidad, no impone restricciones innecesarias y da a las personas la libertad de hacer su trabajo de la forma que cada uno le parece más efectiva. Ofrece generosamente la retroalimentación positiva. Puede permitir que un desempeño pobre no se corrija, y los empleados pueden percibir que la mediocridad se tolera. Puede dejar sin timón al grupo.

Participativo: Este tipo de liderazgo invierte mucho tiempo obteniendo ideas y apoyo de las personas, fomentando la confianza, el respeto y el compromiso. Permite a los empleados tener voz en las decisiones que afectan sus objetivos, incrementa la flexibilidad y la responsabilidad. Entre las consecuencias más negativas de este estilo están las reuniones interminables, el que se utilice para evitar tomar decisiones cruciales, y que la gente termina sintiéndose confusa y echando de menos un líder.

Imitativo: El líder fija estándares de desempeño extremadamente altos y los ejemplifica. Su obsesión es hacer todo mejor y más rápido, y exigen que todos cumplan estos criterios. Si no cumplen sus expectativas, los reemplaza, ya que espera que las personas sepan lo que deben hacer. Destruye el clima de equipo, los subordinados se sienten abrumados por las exigencias y su moral cae. La flexibilidad y la responsabilidad desaparecen, no da retroalimentación sobre el trabajo. El compromiso se evapora, no tienen la sensación de estar trabajando para conseguir un objetivo común. El planteamiento funciona bien cuando todos los empleados están motivados, son muy competentes y/o necesitan poca dirección y coordinación.

Capacitador: Ayuda a los empleados a identificar sus puntos fuertes y débiles y los ligan a sus expectativas personales y de carrera. Anima a sus empleados a establecer objetivos a desarrollar a largo plazo y les ayudan a crear un plan para lograrlos. Da mucha orientación y retroalimentación, son los mejores delegando, dan tareas retadoras, y están dispuestos a tolerar mayores problemas a corto plazo cuando significa una experiencia de aprendizaje duradero. El impacto sobre el clima y el desempeño es totalmente positivo. El mensaje implícito es “creo en ti, estoy apostando por ti, y espero lo mejor de ti”. Este estilo no tiene sentido cuando los empleados se resisten a aprender o a cambiar su forma de actuar, y será un desastre si al líder le falta experiencia y conocimientos para ayudar a los empleados.

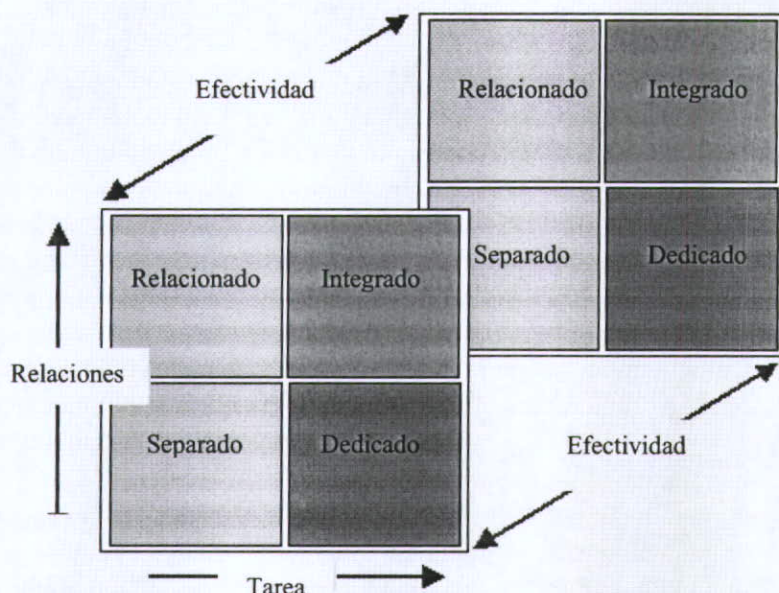
2.2.2 Estilos dependiendo del enfoque a la tarea o a las relaciones de W. J. Reddin (Reddin, W. J., 1990)

Su tipología está basada en las dimensiones de orientación a la tarea, orientación a las relaciones, y la efectividad del liderazgo. Los dos elementos básicos del comportamiento directivo son la tarea a efectuar y las relaciones con las personas. Por lo que se desarrollaron cuatro estilos básicos:

- *Separado:* baja orientación a las tareas y a las relaciones
- *Relacionado:* baja orientación a la tarea y alta orientación a las relaciones
- *Dedicado:* alta orientación a las tareas y baja a las relaciones
- *Integrado:* alta orientación tanto a las tareas como a las relaciones.

Ningún estilo es más o menos efectivo por sí mismo, este depende de la situación en la que se use. Por lo cual, para cada uno de los estilos básicos se desprenden dos, dependiendo si se usan apropiadamente o no, y por ende producen resultados distintos. Debido a lo anterior, se crea una tercera dimensión para la teoría, y de ahí su nombre 3-D. Ver siguiente figura:

Gráfico 2.2.2-1 Representación de la teoría 3D de W. J. Reddin



Descripciones sintéticas de cada uno de los estilos básicos:

Separado: se preocupa por la corrección de desviaciones. Tiende a escribir más que a hablar, por lo que tiene poca comunicación. Se identifica con la organización más que con sus integrantes. Se interesa por las reglas y procedimientos, y juzga a los demás con base en el grado que las cumplan. Evita trabajo fuera de rutina. Corrige aumentando controles. Difícilmente reconoce logros, y subvalúa la necesidad de innovación. Teme actuar influido por sus emociones o que los demás actúen irracionalmente y violen el sistema establecido.

Relacionado: acepta a los demás como los encuentra. Gusta de largas conversaciones. No se preocupa demasiado por el tiempo. Percibe a la organización como un sistema social. En comité, apoya a los otros, armoniza las diferencias, orienta y estimula. Tiende a pasar errores por alto y suavizar conflictos. Cuando enfrenta tensión tiende a hacerse dependiente de otros y a deprimirse. Falta de dirección a sus subordinados. Tiende a subvaluar la importancia de la organización y la tecnología. Sus debilidades son el sentimentalismo y el temor a ser rechazado. Teme a los conflictos.

Dedicado: tiende a dominar a otros. Da muchas indicaciones verbales. Prefiere el “hágalo ahora”. Se identifica con sus superiores y con el sistema técnico de la empresa. Juzga a los subordinados en el grado en que produzcan. Activo en reuniones, inicia, evalúa y dirige

mucho. Sus subordinados aprenden rápido que el desempeño es lo que vale y se puede esperar castigo si hay error. El conflicto lo suprime y la tensión la domina. No valora las expectativas independientes de sus subordinados. Su debilidad es discutir demasiado. Teme la pérdida de poder y el que los demás no produzcan.

Integrado: le gusta participar. Se esfuerza por integrarse, usa las reuniones con frecuencia para obtener comunicación. Se identifica con los colaboradores y recalca el trabajo en equipo. Juzga a los demás en términos de que trabajan en equipo. Activo en reuniones fijando normas y evaluando con base en compromiso y motivación. Empleados involucrados y comprometidos por su intención de aprender de los errores en vez de castigar la causa del conflicto. Subvalúa la necesidad de acción independiente debido su énfasis en el grupo. Su temor es quedar excluido o que los demás estén insatisfechos.

2.2.3 Estilos con el enfoque partiendo de las contratransferencias, por Michael Maccoby (Maccoby, Michael, 2004)

En su artículo, Maccoby nos señala que el buen liderazgo es quizá la ventaja competitiva más importante que una empresa puede tener, por lo que no es de extrañar que los estudiosos del *management* se enfoquen incansablemente en los atributos del liderazgo exitoso.

Maccoby hace énfasis que en sus 30 años de experiencia como psicoanalista, antropólogo y consultor de gestión, ha descubierto que *los seguidores están tan fuertemente impulsados a seguir como los líderes a liderar*. Maccoby también señala que las motivaciones de los seguidores caen en dos categorías: racionales e irracionales. Las racionales son conscientes y se relacionan con las expectativas de ganar dinero, estatus, poder, etc. Pero la mayor parte del tiempo influyen más las motivaciones irracionales, ya que escapan al ámbito de la conciencia, y por ende a nuestro control. Por lo general estas motivaciones surgen de poderosas imágenes y emociones de nuestro inconsciente (Maccoby, Michael, 2004).

Maccoby señala que Sigmund Freud, fundador del psicoanálisis, fue el primero en entregar una explicación de cómo funcionan las motivaciones inconscientes de un seguidor. Él se dio cuenta de que sus pacientes lo idealizaban, no por sus cualidades personales sino porque se relacionaban con él como si fuera una persona importante de su pasado, usualmente uno de sus padres. Freud llamó a esta dinámica "transferencia". Hasta el día de hoy, identificar y disolver las transferencias son uno de los principales objetivos del psicoanálisis. Debido a lo anterior, Maccoby basa su teoría en la transferencia que se crea entre jefe y subordinado, de hecho menciona que la transferencia es el eslabón perdido en las teorías de liderazgo. Además se hace mención que la transferencia corre en ambos sentidos. Así el seguidor proyecta sus experiencias pasadas en su líder, y el líder responde proyectando las propias en el seguidor. Freud llamó a este fenómeno *contratransferencia*. Y este será la base de nuestros estilos de liderazgo con base en esta teoría.

Se utilizarán como estilos de liderazgo la *contratransferencia* que el líder crea hacia sus subordinados, pudiendo ser de tres tipos: Padre, Madre y/o Hermano. Explicándolos de la siguiente manera:

Estilo de líder *Padre*: Los subordinados experimentan un amor incondicional hacia el líder, y renuncian servilmente a sus propias visiones para adoptar la del líder como incuestionablemente correcta. Las estructuras jerárquicas de las organizaciones tradicionales han reforzado este tipo de transferencia, ya que crean en todos los niveles, un jefe que reparte tareas y recompensas, lo cual crea en los seguidores una disposición a obedecer órdenes, así como una sobrevaloración del jefe y un fortalecimiento de deseos infantiles de amor y protección. Esta práctica ha sido fomentada en muchas empresas que recompensan la veneración transferencial, valorando más la obediencia incondicional que los logros alcanzados. Los subordinados ven a su jefe como “papá lo sabe todo”. Algunos los ven como mentores, y otros como padres exigentes que rara vez dan su aprobación. La figura del padre fumador de pipa que entrega pequeñas dosis de aliento, aprobación o crítica constructiva cuando es necesario. También se muestra en situaciones paternalistas presidiendo grandes reuniones, dando mensajes tranquilizadores, optimistas y esperanzadores, proyectando el mensaje: “Tengan confianza, yo los guiaré por estas aguas turbulentas”. La transferencia paterna tradicional puede crear seguidores más fieles que cualquier otra forma de transferencia, en gran parte porque tiende a ser una forma estable de proyección.

Estilo de líder *Madre*: La transferencia materna, difiere de la paterna en que normalmente se inspira en una relación de la infancia más temprana. La madre es vista como una figura de autoridad y como alguien que entrega amor incondicional. Nos ampara pero también es la primera persona que nos dice “no”. Es representada como el hada madrina y como la malvada madrastra en los cuentos infantiles, es tanto deidad como bruja. Los seguidores muchas veces tienen dificultades para tratar con mujeres fuertes, porque suscita en los subordinados los sentimientos de asombro y temor que alguna vez les provocó su madre. Ellos quieren que la madre sea feliz y esté orgullosa de ellos, y se sienten profundamente culpables si la hacen sufrir. Las transferencias maternas pueden dar a las personas un poderoso sentido de apoyo. Y muchas veces crean una cultura de tipo familiar en las empresas.

Estilo de líder *Hermano*: Las transferencias entre hermanos han disminuido en rivalidad, y al mismo tiempo aumentado en influencia. Esto provocado por los cambios culturales que han presentado las últimas generaciones, en las cuales los niños dependen más de sus hermanos y amigos para obtener apoyo emocional, aprenden muy pronto a jugar con la culpa de los padres y a negociar privilegios, dificultando el liderazgo. La gente se vuelve cada vez más crítica y ambivalente frente a sus jefes. Este tipo de transferencia es más común en organizaciones horizontales, como los equipos interfuncionales y de proyectos. Así se sienten cómodos interactuando con su red de pares, y estableciendo relaciones independientes con algunos clientes. Son independientes y requieren al jefe únicamente para consultas o como *staff*. Tienen lazos transferenciales con sus compañeros de trabajo antes que con sus jefes, funcionan mejor como participantes en un juego con roles, reglas, recompensas y relaciones claras con la autoridad. Muestran menos interés en ser mentores como en tenerlos, y más interés en desarrollar relaciones recíprocas en sus redes de pares.

Tienen un ideal anárquico de liderazgo. La idea de esta transferencia es formar redes transversales con líderes capaces de construir relaciones de confianza, para facilitar la toma de decisiones y crear consensos. Colegas de diferentes disciplinas que se sientan cómodos trabajando juntos y estén dispuestos a intercambiar roles.

2.3 Liderazgo en la construcción

Las conclusiones del artículo de Gharehbaghi y McManus (Gharehbaghi, Koorosh and McManus, Kerry, 2003) muestran algunas de las características más importantes que deben estar presentes en los líderes de la construcción, entre las cuales mencionan que su rol es asegurar que el equipo de trabajo crezca junto hacia objetivos y metas comunes, y así alcanzar la visión del líder. Menciona la importancia que tiene el que cada uno de los elementos del equipo entienda con completa claridad y precisión cuáles son sus responsabilidades y las expectativas de desempeño del gerente de construcción.

También mencionan que un gerente de construcción exitoso como líder debe entender totalmente el ambiente organizacional, además de monitorear y controlar su estructura y el progreso. Además depende de la habilidad del líder para poder manejar todas las situaciones que puedan surgir durante el ciclo de vida de un proyecto de construcción, y que deberá aplicar el estilo de liderazgo apropiado para alcanzar su visión.

Según comenta Goleman en su artículo, muchos estudios han demostrado que cuántos más estilos practica el líder, mejor. Y señala que los líderes que han dominado cuatro o más estilos –sobre todo los estilos orientativo, participativo, afiliativo y capacitador- tienen el mejor clima y el mejor desempeño medido por los resultados.

Goleman nos propone más que un *Estilo* en el sentido profundo del término, nos presenta las facetas del actuar del director en circunstancias concretas, ante una acción una respuesta que no tiene que ser la misma en todos los casos similares, sino que el líder guiado por la inteligencia emocional conforma una respuesta que posee una serie de características, es decir un estilo, es por esto que Goleman nos propone que el éxito viene de la adecuada adaptación de estos estilos a circunstancias concretas. Este análisis requiere así mismo que la persona no solo sea capaz de responder con un solo estilo, sino que domine con buen equilibrio al menos cuatro de ellos, de tal forma que el estilo de liderazgo general del directivo resultará de los grados o combinaciones de los estilos particulares.

Goleman nos propone un análisis de los estilos de liderazgo basado en los actos, por su parte Reddin con su teoría del enfoque a la tarea o a la persona propone el análisis del liderazgo como la suma de esos hechos o actos particulares que van marcando una tendencia que es lo que define “el” estilo de liderazgo, detectando cómo el líder lleva al cumplimiento de las metas de cualquier organización. En su concepto de estilo *integrado*, el líder se compromete tanto al éxito de la empresa en sí como como al éxito de los empleados de la misma; cuando existe una ruptura entre estas metas aparecen los estilos *relacionado* y *dedicado*. Ante esto el líder muestra la jerarquía de valores en que fue

formado, poniendo por encima a las personas sobre la tarea o la tarea sobre las personas. Esta jerarquía no se ha formado de la noche a mañana y sí es modificable, pero a base de esfuerzo y compromiso del líder ante él mismo, pero ¿de dónde vienen esas características, jerarquía o liderazgo del directivo?, Maccoby nos propone una teoría para explicar el estilo desde las propias raíces del ser humano, es decir, desde su primera infancia, desde su entorno y estructura familiar. Maccoby hace hincapié en la relación de los hijos con su padre, con su madre y con sus hermanos. El hijo mayor en muchas ocasiones toma el papel de padre para los hermanos menores y esto lo influye a presentar un estilo de liderazgo más autoritario, por el contrario los hijos de familia de varios miembros generarán un comportamiento de mayor comprensión y mediación con sus pares. No podemos concluir que existen unas teorías malas y otras buenas sino que forzosamente serán complementarias. Lo que pretendemos en el presente estudio es comparar el grado de utilización del estilo de liderazgo, en relación a la generación de resultados de la empresa constructora.

2.4 La entrevista

La entrevista es de preguntas cerradas (con opciones), lo cual ayudará a procesar los datos con mayor facilidad, no dando lugar a comentarios abiertos por parte del entrevistado.

Está formada por dos partes: los datos generales sobre la empresa y el entrevistado; y la segunda parte que contiene seis casos, que están enfocados a aspectos cotidianos del ejercicio de la construcción, en los cuales se presentan situaciones dadas para esperar diferentes reacciones o decisiones por parte del director, así el entrevistado ordena las opciones según se adaptan a su estilo directivo, siendo la número "1" la que más refleja su estilo.

Cada caso presenta tres grupos de respuestas, que corresponden a cada una de las teorías de liderazgo que estamos evaluando. De esta manera el directivo priorizara los estilos directivos de cada una de las tres teorías por separado.

2.5 Metodología de Aplicación

El estudio se realizó considerando como campo de análisis las empresas constructoras del estado de Jalisco, tomando como base el directorio de empresas proporcionado por la SIEM (Sistema de Información Empresarial Mexicano, www.siem.gob.mx/portalsiem/), que es el padrón empresarial público más grande de México, administrado por la Secretaría de Economía. El universo del estudio está compuesto por todas las empresas dedicadas a la construcción, cuya ubicación está dentro del estado de Jalisco, México, y que forman parte del padrón antes mencionado, lo que nos da un total de 346 empresas constructoras.

Para comenzar el proceso se envió una carta personalizada a cada una de las constructoras que formaron parte de nuestro universo, para invitarles a participar en el presente estudio, explicándoles la naturaleza del mismo y el fin al que se pretende llegar. Posteriormente se realizaron llamadas telefónicas a cada una de las empresas para conseguir una cita con el directivo, aunque en algunos de los casos no se lograron contactar debido a que cambiaron de domicilio o de líneas telefónicas. De esta manera se consiguieron citas con dueños o directivos de las constructoras que accedieron voluntariamente a recibirnos. Así fue como se logró aplicar la entrevista personalmente, concluyendo con la captura de los datos que se presentan en el capítulo de “Medición”.

2.6 Observaciones y comentarios:

Resulta relevante para nuestro estudio el tener la base para analizar los estilos de liderazgo desde tres perspectivas diferentes. Podemos ver el estilo de liderazgo del constructor enfocado en su inteligencia emocional, en sus lazos familiares inconscientes, y/o desde su perspectiva de enfoque hacia las tareas o hacia las personas.

Esto nos da un panorama muy completo para definir de manera correcta, o más completa, las características de liderazgo que tiene el constructor en nuestra zona. Así podremos concluir, por ejemplo, que el constructor adopta una postura enfocada a las tareas, sin interesarse mucho en las personas, que siente inconscientemente una tendencia paternalista hacia sus empleados, y que su estilo de liderazgo presenta las características emocionales que señala el estilo directivo Coercitivo, señalado por Goleman.

Resulta claro que la investigación relativa a la industria de la construcción tiene muchas áreas sobre las cuales trabajar, sobre todo enfocada a los países en vías de desarrollo, ya que después de indagar sobre temas de liderazgo, administrativos, y directivos relacionados con la construcción se obtuvo poca información.

CAPÍTULO III

MEDICIÓN

3.1 Introducción a la Medición

Este capítulo consiste principalmente en exponer la forma en la que se ha decidido conocer la realidad, medirla, y plantear el entorno del problema.

Para medir la realidad de los factores que resultan relevantes para el presente trabajo de investigación, se realizaron cuestionarios que nos indicaron los estilos de liderazgo y algunas otras características de los líderes de la construcción y sus empresas.

El estudio se realizó considerando como campo de análisis, a los directivos o dueños de las empresas constructoras del estado de Jalisco, México; tomando como base el directorio de empresas proporcionado por el SIEM (Sistema de Información Empresarial Mexicano, www.siem.gob.mx/portalsiem/), a cargo de la Secretaría de Economía.

El SIEM es el padrón de empresas más grande de la República Mexicana, por lo que se le consideró significativo para los fines del presente trabajo. De ahí se determinó que nuestro universo en estudio está conformado por 346 empresas constructoras, de las cuales se obtuvo un tamaño de muestra de 65 directivos, según la metodología expuesta en la sección 2.5 (Metodología de Aplicación)

3.2 La Encuesta

Se realizó un acercamiento previo con las empresas constructoras a través de cartas personalizadas, en dónde se les invitó a participar en la investigación, posteriormente se contactaron las empresas vía telefónica para conseguir una cita con el dueño o director general, ya que son los únicos permitidos dentro de nuestro campo de estudio.

Una vez obtenida la cita, se aplicó personalmente cada una de ellas, tratando de aclarar cualquier duda que surgiera durante el desarrollo de la misma, y evitando que fueran contestadas por otras personas.

La entrevista es cerrada, no dando lugar a respuestas abiertas por parte del entrevistado. Contiene seis casos enfocados a aspectos cotidianos del ejercicio de la construcción, en los que se presentan situaciones dadas para esperar diferentes reacciones o decisiones por parte del director, y cada uno de los casos presenta tres grupos de respuestas, los cuales corresponden a cada una de las teorías de liderazgo correspondientes a Reddin, Goleman o Maccoby, creadores de las teorías en las que se basa el presente estudio.

De esta manera el entrevistado deberá ordenar las opciones según se adapten a su estilo directivo, siendo la número "1" la que más refleje su estilo. Entonces, intentando reafirmar la idea, cada caso contiene una sección de respuestas para cada una de las teorías de liderazgo mencionadas, y cada una de las respuestas incluidas en cada sección se traduce en cada uno de los estilos directivos. Por lo tanto, cuando el entrevistado enumere las 6 respuestas de la sección uno, del caso uno, estará priorizando los estilos directivos según la teoría de Goleman; y cuando enumere las cuatro respuestas de la sección dos, del caso uno, estará priorizando los estilos directivos según la teoría de Reddin; y aplica de la misma manera para las tres respuestas que presentará la teoría de Maccoby.

El objetivo de los seis casos planteados, es exponer al entrevistado variadas situaciones en las cuales se puedan tomar diversas decisiones, dependiendo del estilo directivo que tenga cada uno de los directivos. En consecuencia, ellos deberán numerar las opciones que se presentan como solución a los casos según la manera en la que ellos han tomado decisiones en el pasado, no debiendo contestar suponiendo cuál es la solución correcta.

3.3 Diseño de la encuesta

Para los fines de nuestro trabajo se diseñó una encuesta en la que pudiéramos presentar casos reales a los entrevistados, con opciones de respuestas que se pudieran traducir en los estilos directivos. Es decir, la encuesta ha sido diseñada por nosotros, únicamente para el presente estudio.

Para diseñarla, primero supusimos varios escenarios que no fueran de solución trivial, y que se pudieran presentar diferentes respuestas que dependieran de su estilo directivo. De esta manera se seleccionaron seis casos que serían la base para nuestra encuesta. Posteriormente, y basándonos en las características principales de cada uno de los estilos de liderazgo, propusimos respuestas (acciones) que el directivo pudiera tomar para solucionarlos, y así se crearon las secciones de respuestas para cada uno de los enfoques. Es decir, cada caso presenta tres secciones de respuestas, la sección A con acciones correspondientes a cada uno de los estilos directivos de Goleman, la sección B con acciones relacionadas a cada uno de los estilos que presenta Reddin, y la sección C con acciones propias de cada uno de los tres estilos que presenta Maccoby.

Se presentó cada uno de los casos para responderse de acuerdo a las tres teorías que manejamos, procurando que el mismo caso fuera contemplado desde los diferentes enfoques que presentan las teorías que manejamos.

Las respuestas de cada una de las secciones, corresponden a cada uno de los estilos directivos, estos siempre tienen el mismo orden y se pueden traducir según la siguiente tabla:

Tabla 3.3-1 Relación del orden de las respuestas del cuestionario con los estilos de liderazgo.

Secciones A: Goleman		Secciones B: Reddin		Secciones C: Maccoby	
Respuesta	Estilo	Respuesta	Estilo	Respuesta	Estilo
Primera	Coercitivo	Primera	Separado	Primera	Padre
Segunda	Orientativo	Segunda	Relacionado	Segunda	Madre
Tercera	Afiliativo	Tercera	Dedicado	Tercera	Hermano
Cuarta	Participativo	Cuarta	Integrado		
Quinta	Imitativo				
Sexta	Capacitador				

A continuación se presenta el formato de la encuesta, en la misma manera en la que se aplicó:



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Campus Guadalajara

MEDICIÓN DE LOS ESTILOS DIRECTIVOS EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN

Esta encuesta se realiza con fines académicos, y forma parte de la tesis “Liderazgo en la Industria de la Construcción” para obtener el grado de Maestro en Administración de la Construcción, en la Universidad Panamericana, campus Guadalajara.

Agradecemos su cooperación, ya que contribuirá al desarrollo de conocimiento en este campo.

DIRECTIVO: _____

EMPRESA: _____

DATOS DE LA EMPRESA:

Nombre de su fundador:

Antigüedad de la empresa (años):_____

Año en que fundó su primera constructora (en caso de haber creado constructoras previas):_____

Número de empleados en oficina central:_____

Volumen de Obra en 2002: \$_____

Volumen de Obra en 2003: \$_____

Volumen de Obra en 2004: \$_____

Tipo de Obra que desempeña:
Infraestructura _____%
Edificación _____%

Tipo de clientes:
Sector Privado _____%
Sector Público _____%

Federal _____%
Estatad _____%
Municipal _____%

DATOS DEL CONSTRUCTOR:

Nombre:_____

Cargo (subraye):
Dueño, Director ó Gerente

Antigüedad en la empresa (años):_____

Profesión (subraye):

Arquitecto, Ing. Civil, Otra Ingeniería, Otra profesión, Sin profesión.

Nivel de Estudios al ingresar a la empresa (subraye):
Secundaria, Preparatoria, Pasante, Licenciatura, Maestría, Doctorado.

Nivel de Estudios Actual (subraye):
Secundaria, Preparatoria, Pasante, Licenciatura, Maestría, Doctorado.

Año de terminación de últimos estudios:

En qué Universidad Estudió:

Horas diarias de trabajo:_____

% de dominio del Inglés:_____

Edad:_____

Estado Civil:_____

Número de Hijos:_____

Número de Hermanos:_____

Qué lugar ocupa usted entre sus hermanos (1=mayor):_____

Colonia de su domicilio particular:

Profesión de su Padre (subraye):
Arquitecto, Ing. Civil, Otra Ingeniería, Otra profesión, Sin profesión.

¿Existe alguna relación de su padre con la empresa?:
Sí No

¿Cuál?_____

CASO 1

Una de las personas que está en mi equipo de trabajo, ha tenido un buen desempeño e ideas. Tuvo un problema familiar y no esta rindiendo de manera óptima. Tenemos un proyecto retrasado que entregar, el cuál esta a cargo de dicho empleado ¿Qué hago?:

1-A) NUMERAR LAS SIGUIENTES RESPUESTAS DEL 1 AL 6, SEGÚN SE IDENTIFIQUEN CON SU MANERA DE ACTUAR. (1 A LA QUE MÁS ASEMEJE SUS DECISIONES Y 6 CON LA QUE SEA MENOS COMPATIBLE)

- Le digo que debe saber separar entre trabajo y familia. Que en la empresa lo único que importa son los resultados; por lo tanto debe de evaluar la situación y controlarse lo más posible. El proyecto es urgente y parte de su trabajo. "LO QUE IMPORTA ES EL RESULTADO"
- Le hago ver que es la persona más importante en este proyecto le recuerdo el compromiso que tenemos con la empresa y por lo tanto es necesario sobreponerse ante problemas personales. "QUE LA PERSONA SE COMPROMETA"
- Converso con el empleado para saber sobre su problema, le doy algunos consejos. Además lo animo constantemente, para que saque adelante el proyecto de manera exitosa. Le pregunto frecuentemente sobre su problema familiar. "TRATO DE QUE EL EMPLEADO ESTE CONTENTO"
- Conozco la situación del empleado a causa de la confianza, por lo tanto, le pregunto que podemos hacer para resolver la situación y tomo muy en cuenta su opinión. "LA DECISIÓN BROTA DEL DIALOGO"
- Le comento que si se siente capaz de lograr el proyecto (a pesar de su problema) rápido y cumpliendo las metas. Si no es capaz, lo reemplazo por otro. Yo también tengo problemas familiares. "LA PERSONA DEBE SER CAPAZ"
- Le digo que tome la situación como una experiencia para mejorar, aprender de ella y que lo vea como retos a vencer. Tomaría en cuenta que estando en un momento difícil pueda salir adelante con un mejor desempeño. "LOS RETOS NOS HACEN MEJOR"

1-B) RESOLVIENDO EL MISMO CASO, NUMERAR LAS SIGUIENTES RESPUESTAS DEL 1 AL 4, SEGÚN SE IDENTIFIQUEN CON SU MANERA DE ACTUAR. (1 A LA QUE MÁS ASEMEJE SUS DECISIONES Y 4 CON LA QUE SEA MENOS COMPATIBLE)

Investigo que se ha hecho en el pasado en situaciones similares. Le mando un escrito para indicarle que necesita corregir su rendimiento, y tendrá un seguimiento especial de su cumplimiento. "CORREGIR Y PONER CONTROLES"

Me preocupo por el problema, hablo con él y trato de estimularlo para que lo saque adelante. Sé que a cualquiera le puede pasar eso, lo aconsejo y le ofrezco mi apoyo. "CONVERSACIÓN Y APOYO"

Lo cito para hacerle ver que esta bajando su desempeño, y que nos va a provocar graves problemas. O corrige sus resultados o se atenderá a las consecuencias. Estaré al pendiente de su caso. "EL DESEMPEÑO NO DEBE BAJAR"

Me reúno con él para ver qué está pasando y cómo lo podemos corregir, no quisiera que se volviera a presentar. Le hago hincapié en lo necesario de su aportación al equipo, y le recuerdo el buen concepto que se tiene de él. "REUNIÓN, COMPROMISO CON EL EQUIPO"

1-C) RESOLVIENDO EL MISMO CASO, NUMERAR LAS SIGUIENTES RESPUESTAS DEL 1 AL 3, SEGÚN SE IDENTIFIQUEN CON SU MANERA DE ACTUAR. (1 A LA QUE MÁS ASEMEJE SUS DECISIONES Y 3 CON LA QUE SEA MENOS COMPATIBLE)

Le recuerdo sus objetivos y las recompensas
Sabe que lo apoyo pero que debe rendir
Le recuerdo que me busque si necesita consejo

Platico con él y le hago ver que lo entiendo pero que debe salir de ese estado para cumplir con las metas
Es muy probable que él me busque para platicarme su problema

Le digo que busque un buen consejo conmigo o con cualquiera del equipo
Platico con el resto del equipo para ver cómo lo apoyamos y sacamos el proyecto adelante.

CASO 2

Uno de mis residentes de obra terminó el proyecto en menor tiempo que el contratado. Considero reconocer su excelente desempeño. Yo lo recompensaría:

2-A) NUMERAR LAS SIGUIENTES RESPUESTAS DEL 1 AL 6, SEGÚN SE IDENTIFIQUEN CON SU MANERA DE ACTUAR. (1 A LA QUE MÁS ASEMEJE SUS DECISIONES Y 6 CON LA QUE SEA MENOS COMPATIBLE)

Le digo que eso se espera de él, y le comunico que posiblemente dicho logro será tomado en cuenta para el próximo ajuste de sueldo. "RECONOCIMIENTO A TRAVÉS DEL SUELDO"

El residente sabe lo que debe alcanzar para tener una recompensa económica, pero si es importante reconocer su prontitud y compromiso. "CONFORME A LO PACTADO"

Lo motivo con elogios y reconocimiento, le ofrezco una retroalimentación para que siga mejorando; además veo conveniente reconocer el logro frente a todo el equipo. "ELOGIOS Y RETROALIMENTACIÓN"

Realizo una junta para evaluar los resultados de todos y destaco el buen desempeño del residente mencionado. Que nos comente que hizo para lograrlo. "ENSEÑA A LOS DEMÁS"

No le da ni una recompensa puesto que es parte de su trabajo, a mi no me aplaude nadie cuando hago bien mi trabajo. Eso deberían lograr todos los demás. "NO DA RECOMPENSAS"

Anteriormente ya había fijado con su empleado que de acuerdo a su rol de trabajo si terminaba antes y con éxito iba a recibir un bono extra. Le hago ver que va bien con sus objetivos y que si sigue así llegará muy lejos. "YA LE HABIA FIJADO UN BONO ANTES"

2-B) RESOLVIENDO EL MISMO CASO, NUMERAR LAS SIGUIENTES RESPUESTAS DEL 1 AL 4, SEGÚN SE IDENTIFIQUEN CON SU MANERA DE ACTUAR. (1 A LA QUE MÁS ASEMEJE SUS DECISIONES Y 4 CON LA QUE SEA MENOS COMPATIBLE)

- Que bueno que cumplió con lo esperado. No es necesario reconocérselo pero lo tendré en buen concepto. "BUEN CONCEPTO NO EXPRESADO"
- Hago una reunión para exaltar su logro frente a los demás. Le pido que ayude al resto a conseguir el mismo resultado. "ELOGIOS Y FOMENTO AL TRABAJO EN EQUIPO"
- Que bueno que ya terminó, lo tendré en cuenta para algún premio. Le doy una palmada de aprobación y que siga con su trabajo. "RECOMPENSAR UN BUEN DESEMPEÑO"
- Reconozco en una reunión su logro, le pido que nos enseñe a todos cómo hacerlo en los siguientes proyectos. Recalco que su trabajo influyó para bien en todo el equipo. "COMPROMISO DE CUMPLIMIENTO PARA UN FIN COMÚN"

2-C) RESOLVIENDO EL MISMO CASO, NUMERAR LAS SIGUIENTES RESPUESTAS DEL 1 AL 3, SEGÚN SE IDENTIFIQUEN CON SU MANERA DE ACTUAR. (1 A LA QUE MÁS ASEMEJE SUS DECISIONES Y 3 CON LA QUE SEA MENOS COMPATIBLE)

- Lo recompenso de alguna manera
Ya sabía que lo podía hacer
Le hago ver que va por muy buen camino
- Estaré orgulloso de él y se los diré al resto en una reunión
Entiendo perfecto lo que él siente, es un buen chico
Él estaba feliz de venir a comunicármelo
- En la junta se lo reconoceremos todos
Es un buen integrante del equipo
Que bueno que puede realizar su trabajo sin tanta dirección

CASO 3

Contrato una obra de gran magnitud. El cliente me ha hecho hincapié en la calidad y terminar en una fecha establecida. ¿Qué acciones tomaría para cumplir el compromiso?

3-A) NUMERAR LAS SIGUIENTES RESPUESTAS DEL 1 AL 6, SEGÚN SE IDENTIFIQUEN CON SU MANERA DE ACTUAR. (1 A LA QUE MÁS ASEMEJE SUS DECISIONES Y 6 CON LA QUE SEA MENOS COMPATIBLE)

- Comienzo por elegir a mi equipo de trabajo, que serán aquellas personas capaces de cumplir con las reglas sin dejar nada a la imaginación. "APEGARSE A LAS REGLAS"
- Veo a mis residentes para fijarles objetivos claros y el rol que tiene cada uno, para que realicen su plan y logren sus metas. Les hago ver que cada uno es una pieza clave del proyecto. "CUMPLIR, COMPROMETERSE E INNOVAR CREATIVAMENTE"
- Reúno a todos los residentes que participarán para que sepan con quien van a trabajar y así formar un buen ambiente de trabajo. En esta junta asigno las actividades a realizar, dándoles flexibilidad para la innovación. "REUNIONES E INNOVACIÓN"
- Reúno a las personas que estarán en el nuevo proyecto, les explico los objetivos a alcanzar y pido opiniones para realizar un plan común de trabajo. Continúo realizando reuniones para dar seguimiento. "INTEGRACIÓN DE EQUIPO"
- Les dejo en claro a los subordinados qué es lo que quiero y realizo evaluaciones continuas para checar cumplimientos o tomar las medidas necesarias si alguien no alcanza sus objetivos. "CUMPLIR Y SER CAPACES"
- Primero, antes de iniciar la obra separaría a los empleados por habilidades y los colocaría en sus puntos fuertes. Para sus puntos débiles les daría tareas no tan importantes a largo plazo para que aprendan; que lo vean como un reto. "HABILIDADES Y RETOS"

3-B) RESOLVIENDO EL MISMO CASO, NUMERAR LAS SIGUIENTES RESPUESTAS DEL 1 AL 4, SEGÚN SE IDENTIFIQUEN CON SU MANERA DE ACTUAR. (1 A LA QUE MÁS ASEMEJE SUS DECISIONES Y 4 CON LA QUE SEA MENOS COMPATIBLE)

- Mando un oficio a los residentes que seleccioné para cumplir con el proyecto, dejo en claro las especificaciones que se tienen que cumplir, así como la manera en que se evaluarán los avances. "OBJETIVOS CLAROS POR ESCRITO Y EVALUACIONES"
- Busco a los residentes disponibles y realizo una reunión de trabajo para comunicarles el nuevo proyecto. Acordaremos cómo realizarlo y cómo se repartirán las tareas, yo siempre estaré para apoyarlos y distinguirlos. "CONSENSO, COOPERACIÓN Y APOYO"
- De inmediato busco a mi mejor residente para asignarle la responsabilidad del proyecto. Le daré un grupo de gente y le haré saber las consecuencias negativas y positivas de sus resultados. "ARRANQUE DE PROYECTO Y ESTABLECER CRITERIOS"
- Defino los objetivos, normas y compromisos del proyecto. Realizo una reunión para exponerlos y definir un grupo que pueda trabajar en conjunto para lograrlo. Estaré al pendiente de lo que necesiten. "DECISIONES CONJUNTAS, NORMAS Y COMPROMISO"

3-C) RESOLVIENDO EL MISMO CASO, NUMERAR LAS SIGUIENTES RESPUESTAS DEL 1 AL 3, SEGÚN SE IDENTIFIQUEN CON SU MANERA DE ACTUAR. (1 A LA QUE MÁS ASEMEJE SUS DECISIONES Y 3 CON LA QUE SEA MENOS COMPATIBLE)

- Asigno tareas, objetivos y recompensas
En junta les digo que se preocupen por trabajar y que las cosas saldrán solas
Será un gran proyecto
- Les digo cómo se tienen que hacer las cosas y los resultados que espero de ellos
Tendrán todo mi apoyo pero quiero ver que ponen todo de su parte
Saben que si algo se atora pueden acudir a mi
- Nos reunimos en equipo y repartimos tareas según habilidades
El equipo prácticamente trabaja solo
No hay dependencias fuertes de alguno

CASO 4

Uno de mis residentes no ha cumplido con su trabajo asignado, el proyecto en proceso tiene fuertes multas, ¿qué medidas tomaré con respecto al residente?, ¿es conveniente darle otra oportunidad?

4-A) NUMERAR LAS SIGUIENTES RESPUESTAS DEL 1 AL 6, SEGÚN SE IDENTIFIQUEN CON SU MANERA DE ACTUAR. (1 A LA QUE MÁS ASEMEJE SUS DECISIONES Y 6 CON LA QUE SEA MENOS COMPATIBLE)

No hizo lo que le indiqué, siempre he proyectado y demostrado que lo importante son los resultados, por lo tanto decido cambiarlo de puesto, o despedirlo, y busco a otra persona de mayor capacidad. "LOS RESULTADOS SON IMPORTANTES"

Hablo con él, lo pongo al tanto de los objetivos y las recompensas, le doy algunas ideas dejándolo que encuentre su modo de hacer las cosas, siempre cumpliendo con los objetivos. Si veo que no logrará cumplir tomo una decisión más drástica. "TRABAJAR E INNOVAR O ALGO DRASTICO"

Le comento que no esta cumpliendo muy bien con los objetivos de la empresa, le pregunto qué es lo que le pasa, si tiene algún problema cuenta con mi apoyo; sin embargo tiene un gran compromiso con sus compañeros y con la empresa. "APOYO Y COMPROMISO"

Me reúno con el subordinado para recordarle que la empresa está comprometida con dicho proyecto, por lo tanto es necesario ser responsable y no es posible retrasarse en ninguna actividad, ya que se afectaría todo el proyecto. Le pregunto qué podemos hacer para solucionarlo. "COMPROMISO EN EL PROYECTO"

Le hago ver que no está alcanzando los estándares, que haga lo que sabe que tiene que hacer. Concluyo advirtiéndole que en caso de incumplimiento será remplazado. "LE DOY UN ULTIMATUM"

Le comento que tiene que mejorar ya que debe cumplir sus responsabilidades, le digo que lo tome como reto, si lo cumple recibirá los bonos que anteriormente ya le había mencionado. Le servirá de experiencia el sacar adelante este problema. "RESPONSABILIDAD Y RETO"

4-B) RESOLVIENDO EL MISMO CASO, NUMERAR LAS SIGUIENTES RESPUESTAS DEL 1 AL 4, SEGÚN SE IDENTIFIQUEN CON SU MANERA DE ACTUAR. (1 A LA QUE MÁS ASEMEJE SUS DECISIONES Y 4 CON LA QUE SEA MENOS COMPATIBLE)

- Me molesto y de inmediato le mando un escrito reprimiéndolo por no cumplir con los procedimientos. Le pediré informes continuos y si recae lo reemplazo. "CORREGIR, AUMENTO LOS REPOTES"
- Lo busco para tener una conversación y saber que es lo que le está ocurriendo, es importante la persona tanto como el trabajo. Le digo que si no vuelve a ocurrir, lo podré pasar por alto, y que tiene mi apoyo para continuar. "CONVERSACIÓN, PERSONA Y APOYO"
- Le hago ver que lo tengo que cambiar de puesto por todos los problemas que nos ha provocado y su pobre desempeño. "CASTIGO POR POBRE DESEMPEÑO"
- Hago una reunión con él para conocer el fondo del problema, le replanteo sus metas y compromiso, aprendemos de la experiencia. Si el problema persiste, lo remuevo. "REUNIÓN Y APRENDIZAJE"

4-C) RESOLVIENDO EL MISMO CASO, NUMERAR LAS SIGUIENTES RESPUESTAS DEL 1 AL 3, SEGÚN SE IDENTIFIQUEN CON SU MANERA DE ACTUAR. (1 A LA QUE MÁS ASEMEJE SUS DECISIONES Y 3 CON LA QUE SEA MENOS COMPATIBLE)

- Platico con él, trato de entenderlo y le doy otra oportunidad
Le recuerdo sus tareas y recompensas
Lo invito a consultarme cuando tenga dudas
- Sabe que me hizo enojar, pero entiendo que nadie es perfecto y le daré otra oportunidad
Está avergonzado conmigo por sus errores
Lo busco para averiguar el fondo del problema y que encontremos la mejor solución
- Platicamos todo el equipo con él para ver porqué está pasando esto
Le recordamos los roles, reglas y recompensas
Que tenga la confianza de acudir con cualquiera si tiene dudas en su toma de decisiones.

CASO 5

La situación económica del país se encuentra en una gran crisis; se ha destinado menor presupuesto al sector de vivienda, por lo tanto mi constructora se encuentra en una situación crítica, tenemos que buscar nuevos clientes para lograr que el impacto sea lo menor posible, ¿qué medidas tendré que tomar?

5-A) NUMERAR LAS SIGUIENTES RESPUESTAS DEL 1 AL 6, SEGÚN SE IDENTIFIQUEN CON SU MANERA DE ACTUAR. (1 A LA QUE MÁS ASEMEJE SUS DECISIONES Y 6 CON LA QUE SEA MENOS COMPATIBLE)

- Comienzo designando a cada gerente de proyectos un número de clientes a conseguir dentro de los dos siguientes meses. Les recuerdo que lo más importante serán los resultados y que en el corto plazo se trabajará a un ritmo más acelerado. Se revisarán avances y resultados cada semana. "ASIGNAR TAREAS Y CONTROLAR"
- Convoco a una reunión para armar equipos de trabajo en función de los clientes anteriores y de sus relaciones. Les recuerdo que un mal momento lo tiene cualquier rubro y por lo tanto es necesario tener una visión a futuro y cumplir las metas corto placistas. Les fijo objetivos y bonos. "ARMAR EQUIPOS Y DIRIGIRLOS HACIA LA META"
- Primero que nada los reúno para hacerlos conscientes del impacto de la crisis en la empresa, les informo que aquél que dé su mayor esfuerzo y obtenga mayores resultados será recompensado. Doy libertad en la manera de trabajar, siempre y cuando sea efectiva. "TRABAJO LIBRE Y EFECTIVO SERÁ RECOMPENSADO"
- Convoco una junta de todo el equipo de la alta gerencia para ponerlos al tanto de la situación. Los invito a proponer alternativas para conseguir nuevos clientes. Concluyo citándolos en quince días y checar avances. "PROPONGAN IDEAS Y CHECAR AVANCES"
- Identifico quienes son los preparados y los coordino para los trabajos y cumplir el objetivo de contrataciones previsto. Reemplazo a los que no tengan el perfil para la nueva situación. "PREPARAR Y COORDINAR"
- Hago una reunión para comunicarles que se nos ha presentado un reto el cual será difícil de llevar a cabo pero que confío en todos. Comento que vamos a aprender de esto. Les doy un plan de trabajo y flexibilidad para poder experimentar, mas no con demasiado riesgo. "APRENDIZAJE Y FLEXIBILIDAD"

5-B) RESOLVIENDO EL MISMO CASO, NUMERAR LAS SIGUIENTES RESPUESTAS DEL 1 AL 4, SEGÚN SE IDENTIFIQUEN CON SU MANERA DE ACTUAR. (1 A LA QUE MÁS ASEMEJE SUS DECISIONES Y 4 CON LA QUE SEA MENOS COMPATIBLE)

Envío un oficio comunicándoles la problemática, y estableciendo las metas que deberán cumplir. Su desempeño será evaluado principalmente en base a los contratos logrados. "FIJAR METAS, Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO"

Hago una junta para comentar el problema que tenemos, y todo lo que nos va a afectar. Busco opiniones para elaborar un plan de trabajo. Les pido su apoyo y su mejor esfuerzo para lograr los altos objetivos. "JUNTA, EFECTOS EN LA PERSONA Y BUSQUEDA DE APOYO"

Establezco metas por persona o grupo, y fijo las recompensas que pueden lograr en base a resultados concretos. Comienzo a buscar posibles sustitutos para aquellos que no cumplan con sus metas. "METAS Y RECOMPENSAS CLARAS, CASTIGO SI ES NECESARIO"

Hago una junta con mi equipo de trabajo para establecer el problema y encontrar soluciones concretas. Creamos un compromiso para enfrentar el reto, establecemos normas y formas de apoyarnos. "TRABAJO EN EQUIPO, COMPROMISO, NORMAS, APOYO"

5-C) RESOLVIENDO EL MISMO CASO, NUMERAR LAS SIGUIENTES RESPUESTAS DEL 1 AL 3, SEGÚN SE IDENTIFIQUEN CON SU MANERA DE ACTUAR. (1 A LA QUE MÁS ASEMEJE SUS DECISIONES Y 3 CON LA QUE SEA MENOS COMPATIBLE)

Convoco una junta para comunicarles que las cosas no están muy bien, pero que sólo será por un tiempo.
Presento un plan asignando tareas y bonos.
Les transmito confianza en el plan de trabajo.

En junta les comunico cómo está la situación en la realidad.
Les asigno tareas y objetivos, no habrá cambios.
Yo cuidaré su desempeño y los guiaré.

Cada uno del equipo tomará un rol específico.
Contactarán clientes y les darán seguimiento.
En posteriores juntas revisaremos avances y cambiaremos roles si es necesario.

CASO 6

Ante la decisión de ascender a gerente de construcción al Ing. Darío, un pequeño grupo de tres personas que han luchado por el mismo puesto tratan de poner en contra de Darío a todo el equipo. Estos tres empleados también son muy importantes para la empresa. ¿Qué puedo hacer?

6-A) NUMERAR LAS SIGUIENTES RESPUESTAS DEL 1 AL 6, SEGÚN SE IDENTIFIQUEN CON SU MANERA DE ACTUAR. (1 A LA QUE MÁS ASEMEJE SUS DECISIONES Y 6 CON LA QUE SEA MENOS COMPATIBLE)

Hago un llamado a todos los involucrados y les pongo claras las reglas de la empresa, diciendo que cada quien se gana lo que merece y la buena actitud es importante. Darío se lo ha ganado. El que no este de acuerdo que lo diga y se reubicará en otra área, o se le dará la oportunidad de irse. "HAGO VER LAS REGLAS, O DESPIDO"

Hablo con los del problema y les digo que Darío subió por sus resultados y ayudará a los objetivos de la empresa. Que ellos donde están son indispensables, cada quien esta donde funciona mejor, que busquen el área donde más rápido puedan subir. "QUE TODO QUEDE CLARO"

Tiene que hacer un mayor esfuerzo para que sus empleados estén felices por lo que organiza una convivencia para que se exponga la situación de cada uno. Si la situación no llegara a mejorar tomaría medidas más estrictas como la pérdida de posición a personas conflictivas. "CONVIVENCIA Y PÉRDIDA DE POSICION"

Cito a los inconformes y les recuerdo que en un equipo de trabajo cada integrante es importante y tomado en cuenta; por lo tanto a quienes no se les puede recompensar con un nivel de mayor rango se le podrán dar bonos, debido a la buena situación financiera que goza la constructora. "COMUNICACIÓN Y RECOMPENSA POR SU TRABAJO"

Reúno a los insatisfechos y les digo que Darío subió porque trabaja muy bien, es eficiente y tiene capacidad, les dejo claro todo, pero sin mucho detalles y si no le gusta ni modo, no hay marcha atrás. "TRABAJADORES EFICIENTES E INSATISFECHOS"

Reúno a las personas que no subieron de puesto y les comento que es un gran reto hacerlo, sin embargo deben poner mucho esfuerzo, y que sé que ellos también lo pueden hacer. Pero en caso de que continuaran con mala actitud podrían ser transferidos. "QUE SUBAN POR UN RETO, O BAJAR DE NIVEL"

6-B) RESOLVIENDO EL MISMO CASO, NUMERAR LAS SIGUIENTES RESPUESTAS DEL 1 AL 4, SEGÚN SE IDENTIFIQUEN CON SU MANERA DE ACTUAR. (1 A LA QUE MÁS ASEMEJE SUS DECISIONES Y 4 CON LA QUE SEA MENOS COMPATIBLE)

Les mando una carta recordándoles las políticas de la constructora. Se pondrá especial atención en su desempeño y si afectan el rendimiento de otros serán removidos. "ATENCIÓN AL DESEMPEÑO PRIMORDIALMENTE"

Busco la manera de platicar con ellos para convencerlos que fue lo mejor, y que se deben seguir esforzando para que también crezcan. Les hago ver los problemas que traerá una ruptura interna. "SUAVIZAR EL PROBLEMA A TRAVÉS DEL DIÁLOGO"

No le doy mucha importancia al problema, pero buscaré la manera de dejarles en claro que no me gustan esas "niñerías" y más les vale no provocarme mayores problemas. "SUPRIMIR EL PROBLEMA DOMINANDO LA SITUACIÓN"

Me reúno con los empleados insatisfechos para que se desahoguen y decirles que a cada quién le llega el tiempo de crecer, que sigan esforzándose y que si no quebrantan el grupo será mejor para su crecimiento. "ESCUCHAR, RENOVAR COMPROMISO Y MOTIVAR"

6-C) RESOLVIENDO EL MISMO CASO, NUMERAR LAS SIGUIENTES RESPUESTAS DEL 1 AL 3, SEGÚN SE IDENTIFIQUEN CON SU MANERA DE ACTUAR. (1 A LA QUE MÁS ASEMEJE SUS DECISIONES Y 3 CON LA QUE SEA MENOS COMPATIBLE)

Les digo que no se preocupen, que ya llegará su turno si siguen con buen desempeño.
Les digo que entiendo su molestia, pero que Dario hizo los méritos necesarios.
Los invito a hacer su mejor esfuerzo y que me busquen si algo se les ofrece.

Los mando llamar para hacerles ver que no deben estar creando conflicto dentro de la empresa.
Les hago ver que Dario ha tenido el mejor desempeño, pero que de ellos depende también lograrlo.

Comento en una reunión que escalar posiciones está al alcance de todos, y que si continuamos realizando nuestra parte de las tareas, podremos fortalecer el grupo, y llegará el momento para cada uno.

3.4 Aplicación de la Encuesta

La aplicación de las encuestas se realizó en un lapso de tres semanas, y se determinó que la manera de obtener los mejores resultados fue visitando a los directivos en sus propias oficinas y aplicarles la encuesta personalmente, con el fin de que no fuera a ser contestada por alguna otra persona o llenada de manera descuidada.

La mayoría de los directivos reaccionaron de manera favorable a la entrevista, y aunque la duración promedio de las entrevistas fue de 40 minutos, la mayoría de ellos no mostraron desacuerdo. Siempre se obtuvo buen trato por parte de los encuestados.

Existieron algunos casos en los que no se pudo localizar a quien debía de contestar la encuesta, por lo que se tuvieron que realizar varias visitas con algunos de ellos, con el fin de que pudiéramos obtener sus respuestas. Fue así como se alcanzó un número de 65 encuestas, aún cuando se intentó contactar a casi la totalidad del universo que se había determinado.

Los comentarios acerca de la entrevista, en su mayoría, fueron aprobatorios y al final mostraban su interés por conocer los resultados del estudio. De manera informal se detectó la necesidad que existe en la industria por que se desarrollen trabajos de investigación alrededor de ella.

3.5 Resultados

Las preferencias de estilo de liderazgo del directivo se reflejaron en una tabla con números que van del uno al seis, en el caso de Goleman; del uno al cuatro, para Reddin; y del uno al tres para Maccoby. A estas respuestas se les asignó un peso para determinar su relevancia al acumular los pesos de cada estilo de liderazgo.

Entonces si el entrevistado, en el caso uno, le asigna un uno a la respuesta propia del estilo directivo “Padre” de la teoría de Maccoby, estará sumando 100 puntos en este estilo (ver Tabla 3.5-1).

Tabla 3.5-1 Conversión de las respuestas a los casos en pesos

Conversión Goleman		Conversión Reddin		Conversión Maccoby	
Respuesta	Peso	Respuesta	Peso	Respuesta	Peso
1	100	1	100	1	100
2	75	2	65	2	55
3	40	3	30	3	0
4	25	4	0		
5	0				
6	0				

Una vez convertidas las respuestas en pesos se sumaron, para cada estilo de liderazgo, los pesos obtenidos de los seis casos. Mediante este resultado condensado se obtiene en qué estilo de liderazgo obtienen mayor puntaje, para Goleman, Reddin y Maccoby. Tres estilos de liderazgo para cada directivo, producto de las tres teorías.

Intentando ser más claro con este proceso realizaremos un ejemplo con la sección B, que tiene cuatro respuestas posibles debido a los cuatro estilos de liderazgo propuestos por Reddin. Entonces supondremos que el directivo ha decidido contestar la sección B, de los 6 casos, de la siguiente manera:

	Equivale al Estilo:	Enumeró las respuestas de la siguiente manera:					
		Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5	Caso 6
Resp. 1	Separado	4	3	1	3	4	4
Resp. 2	Relacionado	3	2	4	4	3	3
Resp. 3	Dedicado	2	1	3	1	2	1
Resp. 4	Integrado	1	4	2	2	1	2

Según la Tabla 3.5-1 para convertir las respuestas en pesos, la tabla anterior queda:

	Estilo:	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5	Caso 6	Totales
Resp. 1	Separado	0	30	100	30	0	0	160
Resp. 2	Relacionado	30	65	0	0	30	30	155
Resp. 3	Dedicado	65	100	30	100	65	100	460
Resp. 4	Integrado	100	0	65	65	100	65	395

Y ahora podemos deducir que el estilo de liderazgo para este directivo, según la teoría de Reddin es el estilo *Dedicado*, ya que obtuvo el mayor puntaje en el acumulado de los seis casos. De esta misma manera se podrá obtener, para este mismo directivo, su estilo de liderazgo según las otras dos teorías que manejamos.

La información general que se pregunta sobre la empresa y el entrevistado, se utilizará para evaluar si existe alguna característica particular de la empresa ó del líder que indirectamente afecte el éxito de la constructora, en cuanto a la supervivencia y permanencia en el mercado.

El puntaje o peso determinado para cada respuesta se determinó según las razones que se exponen a continuación:

- Para cualquiera de las tres teorías presentadas, se decidió darle un peso importante a la respuesta que el entrevistado marcara con el número uno, ya que representa la opción con la que él más se identifica.
- La respuesta número dos tiene un peso significativo, debido a que pudiera resultar muy compatible con el estilo directivo del director. Así, creamos un efecto tal que si un determinado estilo tiene dos respuestas número dos, tendrá más influencia que otro estilo con un número uno y un último lugar.

- Para la teoría de Goleman, los estilos tres y cuatro tienen un cierto valor, pero no tan significativo, ya que suponemos que resultan indiferentes para el entrevistado. No así las respuestas cinco y seis, que representan aquellas opciones que son prácticamente incompatibles con la manera de responder del líder, por lo que a las respuestas cinco y seis se les dio peso cero.
- En la teoría de Reddin, la respuesta tres representa un alto nivel de indiferencia, pero no tanto como la cuatro, que es la última opción. Por lo que se decidió darle, a la respuesta tres, un puntaje bajo, pero no nulo como a la respuesta cuatro.
- Por último, para la teoría de Maccoby, la respuesta tres es la menos compatible para el encuestado, y a la dos se le dio un peso, mayor que el 50% de la uno, tal que un estilo con dos respuestas número dos, tuviera mayor representatividad que otro estilo con un uno y un tres como respuestas.

De las 65 compañías constructoras muestreadas, 21 empresas tienen cuatro años o menos desde su fundación; otras 21 empresas tienen entre cinco y catorce años de vida; y el resto, es decir las otras 23, está formado por las de mayor permanencia en la industria, y tienen más de catorce años en el mercado. Debido a que precisamente en estas edades se pudo seccionar el número de empresas en prácticamente tres partes iguales, se determinó dividir las empresas según su permanencia en el mercado como: *jóvenes* (a las que tienen antigüedad menor o igual a cuatro años), *medianas* (aquellas que tienen más de cuatro años y menos de catorce años, incluyendo), y las empresas definidas como *maduras* (las que tengan más de catorce años). Esta categorización de las empresas nos ayudará para conocer cómo se van reflejando los cambios de estilo conforme a la permanencia de las empresas en el tiempo.

Una vez convertidos los resultados de la encuesta por pesos, se sumaron éstos para cada estilo de cada una de las tres teorías. Con ello se determinó el estilo que obtuvo el puntaje máximo en cada una de las teorías, y serán éstos los que representa el estilo de cada uno de los directivos. De esta manera se entiende que cada directivo tendrá un estilo directivo para cada una de las tres teorías.

Para representar la distribución de los estilos directivos se realizaron las siguientes tablas en las que se presenta el número de directivos que caen en cada una de las siguientes categorías.

Tabla 3.5-2 Resultados de los estilos de liderazgo basados en la teoría de Goleman, por número de directivos en cada clasificación.

Estilos	E m p r e s a s				Δ Jóvenes a Maduras
	Jóvenes	Medianas	Maduras	Todas	
Coercitivo	2	0	0	2	-2
Orientativo	4	6	5	15	1
Afiliativo	5	6	3	14	-2
Participativo	8	7	11	26	3
Imitativo	1	0	0	1	-1
Capacitador	1	2	4	7	3
Totales	21	21	23	65	2

Tabla 3.5-3 Resultados de los estilos basados en Reddin, por número de directivos en cada clasificación.

	E m p r e s a s				Δ Jóvenes a Maduras
	Jóvenes	Medianas	Maduras	Todas	
Separado	0	0	0	0	0
Relacionado	7	5	8	20	1
Dedicado	0	1	1	2	1
Integrado	14	15	14	43	0
Totales	21	21	23	65	

Tabla 3.5-4 Resultados de los estilos basados en Maccoby, por número de directivos en cada clasificación.

	E m p r e s a s				Δ Jóvenes a Maduras
	Jóvenes	Medianas	Maduras	Todas	
Padre	8	2	4	14	-4
Madre	5	4	3	12	-2
Hermano	8	15	16	39	8
Totales	21	21	23	65	

Además de presentar los resultados que se obtienen de los estilos directivos, también se analizó el tema referente al número de hermanos y qué lugar ocupa entre ellos el directivo de la empresa constructora.

La importancia de este tema radica en los estilos que presenta la teoría de Maccoby, quien analiza el comportamiento de los líderes desde una perspectiva de motivación irracional, desde la cual el líder proyecta sus experiencias pasadas en el seguidor, llamando este efecto *contratransferencia*, y esta puede ser como *Padre*, *Madre* o *Hermano* (ver sección 2.2.3).

A continuación se presentan los resultados que se obtuvieron al clasificar los directivos en las siguientes categorías.

Tabla 3.5-5 Número de líderes en cada una de las categorías de hermano.

Directivo como hijo	E m p r e s a s				Δ Jóvenes a Maduras
	Jóvenes	Medianas	Maduras	Total	
Único	0	1	0	1	0
Menor	1	3	5	9	4
Intermedio	8	11	16	35	8
Mayor	3	3	1	7	-2
Totales	12	18	22	52	10

3.6 Observaciones y Comentarios

Para recabar la información necesaria para realizar la medición de este estudio, se observó una gran cooperación por parte de los directores de empresas, quienes se mostraron muy interesados en participar, y sobre todo en conocer los resultados a los que se llegarían con este trabajo.

Se pudieron observar comportamientos típicos de la cultura de un país en vías de desarrollo, ya que en menos de la mitad de las entrevistas el directivo estuvo puntual a la cita, en otras ocasiones nos dieron cita y no pudieron asistir; pero por otro lado, muchos de ellos demostraron disposición y entusiasmo para responder una entrevista que duró en promedio 40 minutos, así como constructores que nos visitaron en nuestras oficinas para contestar ahí la entrevista.

En cuanto al diseño de la entrevista, se decidió realizarla con casos que fueran propios de la industria de la construcción, interpretando las respuestas obtenidas como tendencias hacia ciertos estilos directivos. Una vez recabados los datos se procesaron según lo indicado en el punto 3.5 y se obtuvieron datos que nos reflejan ciertas tendencias de los directivos en cada estilo directivo.

Además se procesaron los datos relacionados con las variables: *hermanos* y *número que ocupó entre sus hermanos*; para conocer si existía alguna relación entre su entorno familiar y su desempeño como empresario.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS

4.1 Introducción

En este capítulo podremos ver la interpretación de los datos que se obtuvieron durante la medición. Podremos medir el impacto que tuvieron cada uno de los estilos directivos, y la representatividad que tienen en cada una de las tres edades que determinamos para las empresas (jóvenes, medianas y maduras).

Será de gran importancia conocer mediante el análisis, si alguno de los estilos directivos se relaciona con las empresas denominadas maduras, ya que son ellas las que representan nuestro factor de éxito, por la permanencia que han tenido en la industria de la construcción. Además de que podremos ver si existe alguna relación con el factor *hermanos*.

Es decir, en este capítulo podremos conocer si los directores de las constructoras, quienes ejercen un determinado estilo de liderazgo, tienen tendencias hacia algún estilo en específico. Será de igual importancia saber si existe o no alguna relación entre estilo directivo y permanencia de las empresas constructoras en el mercado. Además se analizará en qué situación de hermano están los directivos para conocer si existe alguna relación con la teoría expuesta por Maccoby.

El análisis está limitado a conocer la distribución de los estilos directivos en las edades de las compañías, y a conocer las repercusiones que presentan las variables *número de hermanos y posición entre ellos*.

4.2 Método de Análisis

Para el análisis de los resultados, se hará una comparativa de la presencia porcentual que tiene cada estilo de liderazgo en las diferentes edades de las empresas, además de verificar el crecimiento o disminución que presenta cada estilo de liderazgo al comparar las empresas jóvenes con las maduras. Eso nos dará un claro reflejo sobre si existe la necesidad de que las empresas se vean obligadas a cambiar de estilo durante el paso del tiempo, y podremos descubrir si empresas con cierto estilo directivo son las que tienen más probabilidad de permanecer en el mercado.

También se evaluará si los directivos entrevistados son hijos únicos o no; y también el lugar que ocupan entre sus hermanos, que puede ser: mayor, intermedio, o menor. El motivo del análisis de este tema radica en la importancia que puede tener la situación familiar en la cual creció y se desarrolló el directivo para adquirir ciertas habilidades que influyan en su estilo directivo o en su orientación como empresario.

El tema más relevante del presente trabajo de investigación, abarca principalmente las variables de *estilo de liderazgo* y la de *situación dentro de los hermanos*, por lo que únicamente se analizarán estas variables en este estudio.

65810

4.3 Análisis de la Muestra

Para representar la distribución porcentual de los estilos directivos se realizaron las siguientes tablas, en las que se presenta la participación de los directivos en cada una de las siguientes categorías.

Tabla 4.3-1 Resultados de los estilos basados en Goleman, representado en porcentajes.

	E m p r e s a s				Δ Jóvenes a Maduras
	Jóvenes	Medianas	Maduras	Todas	
Coercitivo	10%	0%	0%	3%	-10%
Orientativo	19%	29%	22%	23%	3%
Afiliativo	24%	29%	13%	22%	-11%
Participativo	38%	33%	48%	40%	10%
Imitativo	5%	0%	0%	2%	-5%
Capacitador	5%	10%	17%	11%	13%
Totales:	100%	100%	100%	100%	

Gráfica 4.3-1 Resultados obtenidos de la clasificación de los estilos de liderazgo de los directivos, según la teoría de Goleman.

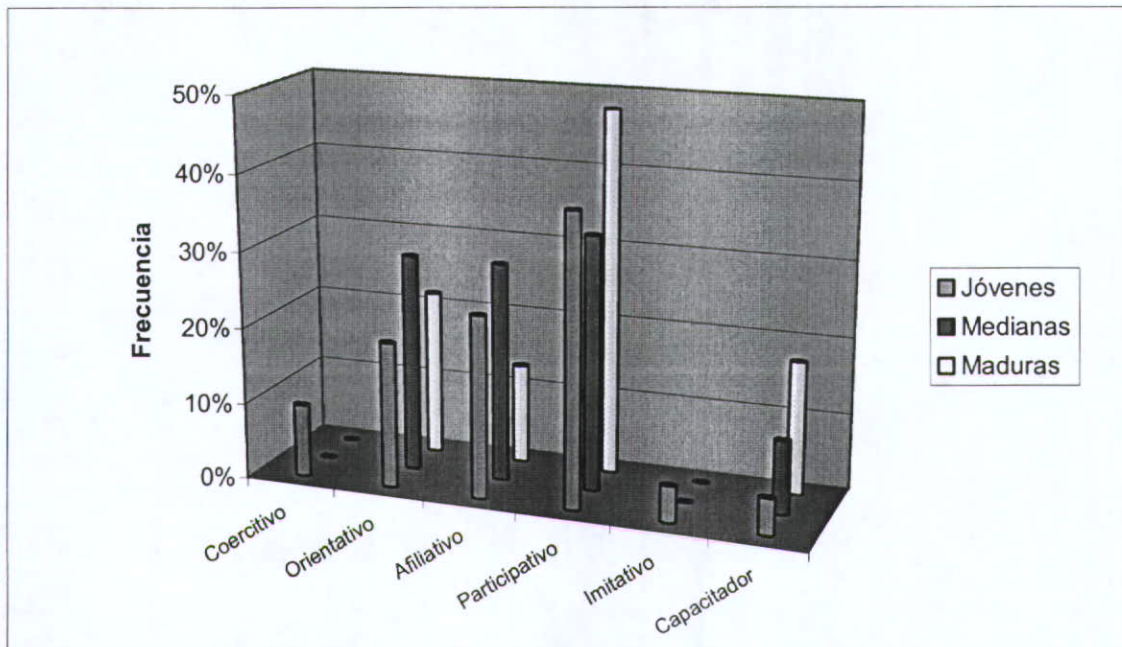


Tabla 4.3-2 Resultados de los estilos basados en Reddin, representado en porcentajes.

	E m p r e s a s				Δ Jóvenes a
	Jóvenes	Medianas	Maduras	Todas	Maduras
Separado	0%	0%	0%	0%	0%
Relacionado	33%	24%	35%	31%	1%
Dedicado	0%	5%	4%	3%	4%
Integrado	67%	71%	61%	66%	-6%
Totales:	100%	100%	100%	100%	

Gráfica 4.3-2 Resultados obtenidos de la clasificación de los estilos de liderazgo de los directivos, según la teoría de Reddin.

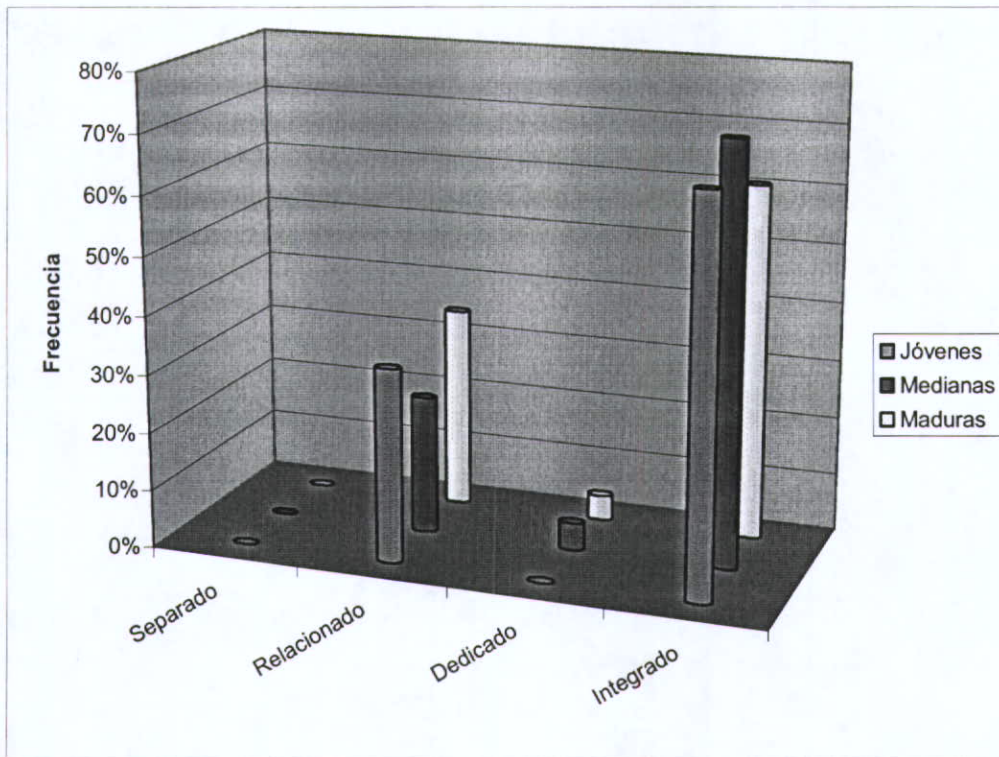
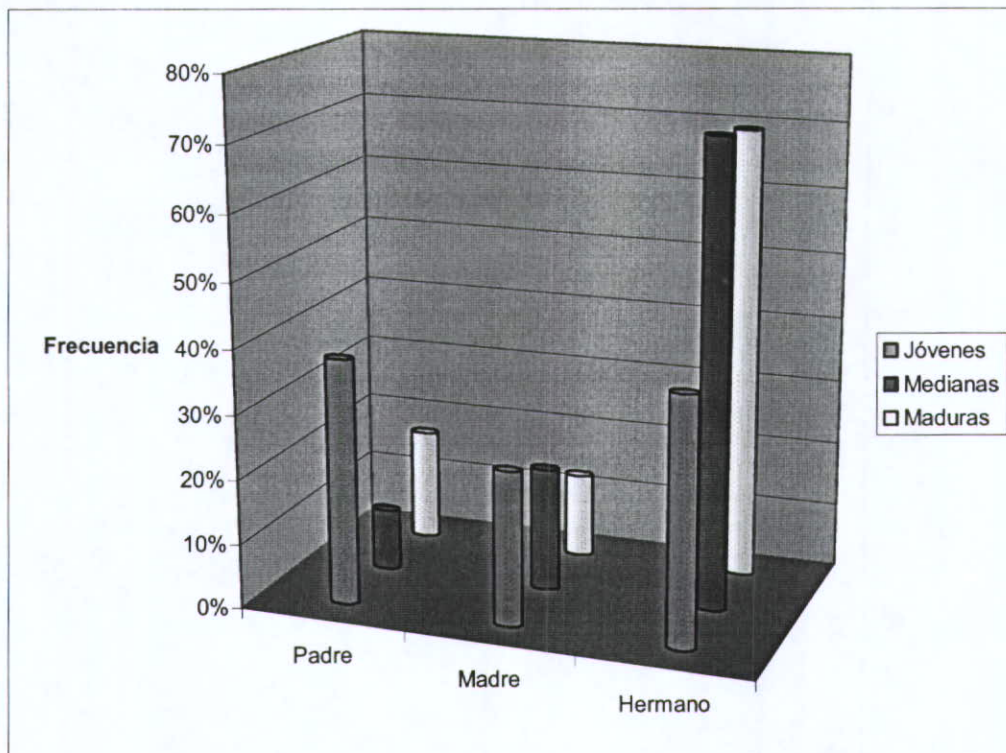


Tabla 4.3-3 Resultados de los estilos basados en Maccoby, representado en porcentajes.

	E m p r e s a s				Δ Jóvenes a Maduras
	Jóvenes	Medianas	Maduras	Todas	
Padre	38%	10%	17%	22%	-21%
Madre	24%	19%	13%	18%	-11%
Hermano	38%	71%	70%	60%	31%
Totales:	100%	100%	100%	100%	

Gráfica 4.3-3 Resultados obtenidos de la clasificación de los estilos de liderazgo de los directivos, según la teoría de Maccoby.



Además de mostrar la representación en porcentajes y las gráficas correspondientes a los estilos directivos, también se analizó el tema referente al número de hermanos y qué lugar entre ellos ocupa el directivo de la empresa constructora.

La importancia de este tema radica en los estilos que presenta la teoría de Maccoby, quien analiza el comportamiento de los líderes desde una perspectiva de motivación irracional, desde la cual el líder proyecta sus experiencias pasadas en el seguidor, llamando este efecto *contratransferencia*, y esta puede ser como *Padre, Madre o Hermano*.

A continuación se presentan los porcentajes de los resultados que se obtuvieron al clasificar los directivos en las siguientes categorías.

Tabla 4.3-4 Situación del líder como hermano, porcentaje por categoría.

Directivo como hijo	E m p r e s a s			Total	Δ Jóvenes a Maduras
	Jóvenes	Medianas	Maduras		
Único	0%	6%	0%	2%	
Menor	8%	17%	23%	17%	14%
Intermedio	67%	61%	73%	67%	6%
Mayor	25%	17%	5%	13%	-20%
Totales	100%	100%	100%	100%	

Para tener un factor de referencia sobre la alta presencia de hermanos intermedios dentro de los directivos de empresas se determinaron los siguientes resultados, que presentan el número de hijos en las familias de los directivos.

Tabla 4.3-5 Número de hijos en las familias de los directivos.

	E m p r e s a s			Promedio del todas las compañías
	Jóvenes	Medianas	Maduras	
Hijos promedio	5.48	4.57	5.00	5.02
Máximo de hijos	11.00	10.00	12.00	12.00
Mínimo de hijos	2.00	1.00	2.00	1.00
Desv. Estándar	3.13	2.51	2.79	

4.4 Resultados del análisis

Como habíamos comentado anteriormente, las constructoras muestreadas nos han reflejado que aproximadamente la tercera parte de las empresas de nuestra región tienen cuatro años o menos desde su fundación, otra tercera parte de las empresas tienen entre cinco y catorce años de vida, y el tercio restante formado por las de mayor permanencia en la industria tienen más de catorce años. Y para efectos de la investigación se determinó designar a las empresas de cuatro años o menos como empresas *jóvenes*, a las empresas entre cinco y catorce años como *medianas*, y las empresas de más de catorce años como *maduras*.

4.4.1 Enfoque desde la teoría de inteligencia emocional de Goleman

La mayor parte de las constructoras de la muestra tienen directivos con un estilo de liderazgo participativo, es decir, donde la toma de decisiones es tomada en equipo, esto sucede en las tres edades estudiadas, cabe destacar que en las empresas de más de catorce años de fundadas la tendencia aumenta significativamente pasando de 38% al 48% (ver Tabla 4.3-1).

A pesar de que es significativamente mayor el porcentaje de estilo *Participativo*, es muy importante el crecimiento del estilo de *Capacitador* que crece un 13%, y es el que presenta un mayor cambio entre las empresas jóvenes y las maduras. Esto es, el directivo cada vez más expresa su liderazgo en la formación de las personas, que conlleva un compromiso ante el subordinado a largo plazo. Esto contrasta con la disminución porcentual que presenta el estilo *Afiliativo* con un 11%, de las empresas jóvenes contra las maduras, quizá porque en este estilo existe el riesgo de poner por encima del compromiso a largo plazo la buena relación presente. Respecto al estilo *coercitivo* reduce en diez puntos porcentuales su presencia, pero con respecto a él mismo pasa del 10% en las empresas jóvenes al 3% de participación en las maduras, que significa una reducción del 70%. Podemos concluir que entre más madura es una empresa su líder es más participativo, menos coercitivo y además hay una tendencia a formar más al equipo de trabajo.

4.4.2 Enfoque a la tarea o a las relaciones de W. J. Reddin

Bajo este análisis se observa la fuerte primacía del estilo *Integrado* sobre cualquier otro estilo de liderazgo, sin embargo es igual o más claro el hecho de que al no considerar el estilo *Integrado*, la segunda alternativa es por mucho la del estilo *Relacionado* (ver Tabla 4.3-2).

Resulta particularmente importante al analizar nuestra industria, que estos resultados sugieren que en las empresas que perduran sigue siendo más importante la relación que los resultados o la tarea, y máxime que nuestra industria es de un alto consumo de capital, donde normalmente los importes de los proyectos representa varias veces el capital de las empresas. Y aún así el enfoque es a las relaciones interpersonales.

El análisis con Reddin no nos permite diferenciar a las empresas que logran permanecer, de las empresas que no lo logran, porque sus resultados son muy similares en las tres edades estudiadas. Por lo tanto, para lo que se pretende demostrar en esta tesis, este enfoque no resulta adecuado.

4.4.3 Enfoque desde la perspectiva de contratransferencias de Michael Maccoby

Los resultados de las empresas jóvenes presentan una gran homogeneidad llamando la atención que se iguala el estilo de contratrasferencia de *padre* al estilo de *hermano* ambos con 38% de los empresarios estudiados, y en la empresas maduras pasan a valores de 10% para el estilo de padre y de 70% para el estilo de hermano (ver Tabla 4.3-3), siendo esta la diferencia más significativa en todo el estudio. Lo anterior nos permite inferir que las empresas que perduran en la industria son dirigidas por personas con estilo de liderazgo correspondiente a la contratrasferencia de *hermano*.

Este resultado adquiere mucho sentido con la tendencia actual de organizaciones caracterizadas por su poca jerarquización y donde es imperante el mando como “iguales” que se presentan en organizaciones más horizontales.

La teoría de Maccoby nos abre la puerta a otra área que consideramos que en el futuro será de vital importancia, y se trata de los datos del ambiente familiar. Para todos es claro que el concepto de familia esta en crisis en la mayoría de las sociedades, y los resultados nos muestran algunas pistas que no debemos despreciar; veamos por ejemplo la cantidad de hermanos de los líderes, según se observa en las Tablas 4.3-4 y 4.3-5.

Estos resultados nos muestran que solo el 2% de los directores de empresas constructoras son hijos únicos, dato que en si ya es muy indicativo, nos habla de la importancia de la mecánica familiar. La familia, por tanto es la determinante y primera organización en la que el hombre aprende a dirigir o liderar. Cabe comentar que este resultado está influido por la cultura existente en la región, en donde las familias suelen ser numerosas.

4.5 Observaciones y Comentarios

En este capítulo prácticamente hemos descubierto los resultados que nos permitirán llegar a las conclusiones de nuestro trabajo de investigación, ya que durante el proceso de análisis, pudimos observar algunas variables que nos representan resultados con fuerza para sostener las conclusiones a las que llega el estudio.

Es decir el análisis nos arrojó resultados como los siguientes:

Para los estilos de liderazgo marcados por Goleman, se encontró que los estilos con mayor presencia en las empresas maduras, que son las que tienen mayor permanencia en la industria, son los estilos Participativo, Orientativo y Afiliativo, siendo el Participativo el que tiene mayor presencia. Además de que estos tres estilos nos reflejan tendencias hacia las relaciones interpersonales y preocupación por las personas.

En cuanto a los estilos presentados por la teoría de Reddin, pudimos observar que no presentó cambios a través de las distintas generaciones de empresas (jóvenes, medianas y maduras), pero sí presenta en todas las edades una clara tendencia hacia el estilo Integrado, que es el que abarca los aspectos tanto de personas como de tareas. La segunda tendencia es hacia el estilo relacionado, enfocado directamente a las personas más que a las tareas, lo cual nos hace énfasis en lo que se expuso en los resultados obtenidos de los estilos que marca Goleman, ya que también presentan una fuerte inclinación a las personas.

En cuanto a los resultados obtenidos con los estilos de Maccoby, encontramos que las empresas jóvenes tienen una distribución mucho más equitativa en cuanto a los estilos, mientras que las empresas medianas y maduras muestran una tendencia muy fuerte al estilo directivo *Hermano* (70%), con la consiguiente reducción en los estilos *Padre* y *Madre*.

En cuanto a la situación del líder dentro de su ámbito de hermanos, y dada la importancia que le da los resultados obtenidos por la teoría de Maccoby, encontramos que el 73% de las empresas maduras están dirigidas por hermanos intermedios, quienes se tuvieron que desarrollar y educar en un ambiente en el cual tenían que interactuar con sus hermanos mayores y menores, aprendiendo el juego de negociar tanto hacia arriba como hacia abajo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

Conclusiones

Sobre la información obtenida como marco teórico para el presente trabajo, se vio la necesidad de que se desarrollen más trabajos enfocados al liderazgo y capacidades administrativas de los líderes de la construcción, sobre todo en los países que están en vías de desarrollo que en general presentan similitudes en sus culturas, y por ende en sus carencias.

Resulta relevante para el presente trabajo de investigación que hayamos seleccionado tres teorías distintas que definen estilos de liderazgo basándose en diferentes enfoques. Podemos ver el estilo de liderazgo del constructor enfocado en su inteligencia emocional (Teoría de Goleman), en sus lazos familiares inconscientes (Teoría de Maccoby), y/o desde su perspectiva de enfoque hacia las tareas o hacia las personas (Teoría de Reddin).

Aunque para el análisis de estilo directivo o de liderazgo, que radica en la capacidad para influir en los demás en el logro de los resultados, es necesario no sólo el estudio de los actos aislados o de la síntesis de estos en un estilo general que puede tener una tendencia hacia la tarea o hacia la relación, sino que es necesario también, indagar en las raíces mismas de la personalidad del director.

Para el desarrollo de la medición se observó una gran cooperación por parte de los directores de empresas, quienes se mostraron muy interesados en participar, y sobre todo en conocer los resultados a los que se llegarían con este trabajo.

Se logró la participación de 65 dueños o directores generales de empresas constructoras, de entre 346 empresas que formaron nuestro universo de estudio, siendo estas las empresas constructoras del estado de Jalisco, México. Cabe aclarar que, las entrevistas realizadas fueron aquellas en las que los constructores voluntariamente se ofrecieron a cooperar con la investigación.

Dentro de las observaciones que se hicieron en el capítulo de Análisis, se encontró que para los estilos de liderazgo marcados por Goleman, los estilos con mayor presencia en las empresas maduras, que son las que tienen mayor permanencia en la industria, son los

estilos *Participativo* (48%), *Orientativo* (22%) y *Afiliativo* (13%), siendo el *Participativo* el que tiene mayor presencia. Además de que estos tres estilos nos reflejan tendencias hacia las relaciones interpersonales y preocupación por las personas.

En cuanto a los estilos presentados por la teoría de Reddin, pudimos observar que no presentó cambios a través de las distintas generaciones de las empresas (jóvenes, medianas y maduras), pero si presenta en todas las edades una clara tendencia hacia el estilo *Integrado* (66% en promedio), que es el que abarca los aspectos tanto de personas como de tareas. La segunda tendencia es hacia el estilo *Relacionado* (31% en promedio), enfocado directamente a las personas más que a las tareas, lo cual nos hace énfasis en lo que se expuso en los resultados obtenidos de los estilos que marca Goleman, ya que también presentan una fuerte inclinación a las personas.

En cuanto a los resultados obtenidos con los estilos de Maccoby, encontramos que las empresas jóvenes tienen una distribución mucho más equitativa en cuanto a los estilos, mientras que las empresas medianas y maduras muestran una tendencia muy fuerte al estilo directivo *Hermano* (70%), con la consiguiente reducción en los estilos *Padre* y *Madre*, que quedan con 17% y 13% respectivamente.

Podemos concluir que el líder es una persona que rehuye a toda manifestación de autoritarismo o autoridad ganada por organigrama. Esto nos lo sugieren los análisis de las tres teorías. Goleman nos indica un 3% para el *coercitivo* en el total de la muestra y 0% en las empresas maduras; en el caso del estilo *separado* de J.W. Reddin, en los tres niveles de empresa estudiado, es cero; y para la teoría propuesta por Maccoby nos indica que los estilos de *Padre* y *Madre*, que son los que tienen mayor componente autoritario, tienen también la menor de las incidencias.

La más importante de las características del líder, que se obtuvieron en el análisis, es su capacidad de relación con sus subordinados. Para Goleman el estilo *Participativo* no sólo fue el que reflejó el porcentaje más alto con un 40%, sino que es marcadamente superior en las empresas maduras; de alguna forma los estilos de líder: *Integrado* y *Relacionado*, de la teoría de Reddin contempla también estas características de relación de una forma mucho más marcada que hacia la tarea; y en el enfoque de Maccoby se llega al concepto de hermano como el líder que ve en los demás a iguales, a pares.

De los tres enfoques estudiados, los resultados nos permiten inferir que el análisis desde el enfoque de Maccoby predice más claramente el futuro de la organización en función del estilo de liderazgo de su director general, ya que los resultados que observamos para los estilos de liderazgo de esta teoría, son los que muestran una clara tendencia al estilo *Hermano* en las empresas que han demostrado capacidad para perdurar a través del tiempo en la industria de la construcción.

BIBLIOGRAFÍA

Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2003. © 1993-2002 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

Goleman, Daniel (2000) Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, March-April, Vol 78

Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth H. (1981) So You Want to Know Your Leadership Style?. *Training & Development Journal*, June 1981, Vol. 35 Issue 6, p34, 14p

Maccoby, Michael (2004) The Power of Transference. *Harvard Business Review*, September. Vol. 82

Reddin, W. J. (1990) Efectividad Gerencial. *Editorial Diana, Séptima edición, México.*

Giritli, H. and Oraz, G. Topcu (2004) Leadership Styles: Some Evidence from the Turkish Construction Industry. *Construction Management & Economics*. Vol. 22

Zhong-Ming Wang and Satow, Takao (1994) Leadership Styles and Organizational Effectiveness in Chinese-Japanese Joint Ventures. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 9

Silverthorne, Colin (2001) Situational Leadership Style as a Predictor of Success and Productivity Among Taiwanese Business Organizations. *Journal of Psychology*. Vol. 135

Pedraja R., Liliana and Rodríguez P., Emilio (2004) Efectos del Estilo de Liderazgo sobre la Eficacia de las Organizaciones Públicas. *Revista de la Facultad de Ingeniería, U.T.A. (Chile)* Vol. 12

Montes Gutiérrez, Isidoro (1990) Desarrollo Humano Directivo. *Editorial Noriega Limusa, Primera edición, México.*

Gharehbaghi, Koorosh and McManus, Kerry (2003) The Construction Manager as a Leader. *Leadership and Management in Engineering*, January 2003, Vol. 3 Issue 1, p56, 3p

