



Título de la tesis

“Estrategia de análisis de la brecha entre el liderazgo técnico y organizacional en la gestión de proyectos de algunas empresas constructoras en la Ciudad de México”

que, para obtener el Grado de Ph.D.

DOCTOR EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS

PRESENTA

Jorge Alejandro Torres Enriquez

ASESOR

Dr. Francisco Manuel Hilario Falcón

México, 2026

La presente Tesis Doctoral debe ser citada como:

Torres Enriquez, Jorge Alejandro (2026). Estrategia de análisis de la brecha entre el liderazgo técnico y organizacional en la gestión de proyectos de algunas empresas constructoras en la Ciudad de México. [Tesis de Doctorado de la Universidad de Investigación e Innovación de México - UIIX]



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Se permite la reproducción total o parcial y la comunicación pública de la obra con reconocimiento de la autoría y mención de la Universidad de Investigación e Innovación de México - UIIX.

No se permite el uso comercial ni la creación de obras derivadas.

Resumen.

La presente tesis doctoral analiza de manera sistemática la brecha existente entre el liderazgo técnico y el liderazgo organizacional en la gestión de proyectos dentro de 3 empresas constructoras de la Ciudad de México, contexto caracterizado por alta complejidad operativa, restricciones presupuestarias, presión por plazos y un entorno económico adverso para el sector. Esta desconexión entre ambos tipos de liderazgo constituye uno de los principales factores que inciden negativamente en el desempeño de los proyectos, traducándose en retrasos, sobrecostos, conflictos internos y pérdida de competitividad organizacional.

El objetivo general de la investigación es diseñar una estrategia de análisis que permita diagnosticar y comprender la brecha entre el liderazgo técnico y el liderazgo organizacional, con el propósito de generar lineamientos estratégicos que favorezcan su integración y contribuyan a mejorar los resultados de la gestión de proyectos. Desde una perspectiva directiva, el estudio parte del supuesto de que la alineación entre la ejecución técnica en obra y la dirección estratégica corporativa es un factor crítico de éxito, especialmente en un contexto donde el margen de error económico y operativo es cada vez menor.

La investigación se sustenta en un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, transversal y comparativo, de tipo aplicado, descriptivo y explicativo, con orientación propositiva. Para la recolección de datos se utilizó el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X) de Bass y Avolio, instrumento ampliamente validado a nivel internacional, aplicado a una muestra intencional de 50 líderes (directores, gerentes de proyecto, superintendentes y jefes de obra) pertenecientes a tres empresas constructoras de gran tamaño ubicadas en la Ciudad de México. El análisis estadístico permitió evaluar las dimensiones del liderazgo transformacional, transaccional y pasivo, así como sus efectos en variables de resultado relacionadas con la gestión de proyectos: esfuerzo extra, satisfacción con el liderazgo y desempeño percibido.

Los resultados evidencian que la brecha entre el liderazgo técnico y el organizacional es real, medible y significativa.

Palabras clave: liderazgo técnico, liderazgo organizacional, brecha de liderazgo, gestión de proyectos, industria de la construcción.

Abstract.

This doctoral dissertation systematically analyzes the gap between technical leadership and organizational leadership in project management within construction companies in Mexico City, a context characterized by high operational complexity, budgetary constraints, constant schedule pressure, and an adverse economic environment for the sector. This disconnection between the two forms of leadership constitutes one of the main factors negatively affecting project performance, manifesting in delays, cost overruns, internal conflicts, and a loss of organizational competitiveness.

The general objective of the research is to design an analytical strategy that makes it possible to diagnose and understand this gap, with the aim of generating strategic guidelines that promote its integration and thereby improve project management outcomes. From a managerial perspective, the study is based on the premise that alignment between technical execution on site and corporate strategic direction represents a critical success factor, especially in environments where economic and operational margins for error are increasingly narrow.

The research adopts a quantitative approach with a non-experimental, cross-sectional, and comparative design, of an applied, descriptive, and explanatory nature, with a propositional orientation. Data collection was carried out using the **Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X)** developed by Bass and Avolio, an instrument widely validated at the international level. The questionnaire was administered to an intentional sample of 50 leaders—including directors, project managers, superintendents, and site managers—belonging to three large construction companies located in Mexico City. Statistical analysis made it possible to evaluate the dimensions of transformational, transactional, and passive leadership, as well as their effects on project management–related outcome variables: extra effort, satisfaction with leadership, and perceived performance.

The results show that the gap between technical leadership and organizational leadership is real, measurable, and statistically significant.

Keywords: technical leadership, organizational leadership, leadership gap, project management, construction industry.

Agradecimientos.

A mis padres, que desde el inicio me apoyaron en esta aventura.

A todos los que están a mi alrededor y son parte de esta historia.

Dedicatorias.

A mis amigos constructores, siempre hay algo nuevo que aprender, pero sobre todo espero que este trabajo les ayude un poquito en el día a día para ser mejores.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
Capítulo 1. Proyección de la investigación.....	4
1.1. Línea de investigación de la Universidad de Innovación e Investigación de México y su ámbito de estudio.....	6
1.2. Planteamiento del problema	8
1.3. Formulación del problema (Pregunta de investigación).	9
1.4. Justificación.	10
1.5. Objeto de estudio.	11
1.6. Campo de acción.	11
1.7. Objetivos.....	12
1.7.1. Objetivo General.....	12
1.7.2. Objetivos específicos.	12
1.8. Hipótesis.	13
1.9. Alcance temático.	13
1.10. Delimitación Espacial y Temporal.	14
CAPÍTULO 2. Fundamentos Teóricos Referenciales.....	15
2.1. Estado del arte (Marco Histórico y Actual).....	16
2.2. Marco Teórico.	18
2.3. Marco Conceptual.....	67
2.4. Marco Contextual.	70
2.5. Marco Legal y Normativo.	76
Capítulo 3. Fundamentos metodológicos y resultados de investigación.....	80
3.1. Cuadro Operacionalización de variables.	81
3.2. Diseño metodológico.	85

3.2.1. Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis.....	85
3.2.2. Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos.....	87
3.2.3. Desarrollo de los instrumentos de obtención de datos.....	89
3.2.4. Determinación de la muestra y su criterio de selección.....	92
3.3. Trabajo de campo (o Presentación de evidencias, si corresponde).....	96
3.3.1. Aplicación de los instrumentos.....	96
3.3.2. Procesamiento de la información.....	96
3.4. Análisis de los resultados en los datos obtenidos.	112
3.. Redacción de resultados y discusión	119
Capítulo IV: PROPUESTA DE TRANSFORMACIÓN	124
4.1. Fundamentación de la propuesta de transformación.....	125
4.2. Estructura de la propuesta de transformación.	128
4.3. Valoración/ evaluación / validación de la propuesta de transformación.	131
CONCLUSIONES.....	135
RECOMENDACIONES.....	138
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	141
ANEXOS.....	149

Índice de figuras.

Figura 1. Bases del poder.....	19
Figura 2. Fuentes de poder de posición y del poder personal.....	20
Figura 3. Diferentes estilos de liderazgo	23
Figura 4. Malla gerencial	26
Figura 5. Fuerzas que condicionan los patrones de liderazgo	28
Figura 6. Patrones de liderazgo	29
Figura 7. Papeles del líder en el modelo camino – meta	33
Figura 8. Coordenadas de los tres estilos de liderazgo	59

Índice de gráficas.

Gráfica 1. Valor de la producción.....	73
Gráfica 2. Gasto en inversión física.....	74
Gráfica 3. Presupuesto de Defensa Nacional y Marina	75
Gráfica 4. Inversión física diferencia 2023 vs. 2024	76
Gráfica 5. Resultados atribución.....	97
Gráfica 6. Resultados conducta	98
Gráfica 7. Resultados estimulación intelectual... ..	99
Gráfica 8. Resultados motivación inspiracional... ..	101
Gráfica 9. Resultados consideración individualizada	102
Gráfica 10. Resultados recompensa contingente	104
Gráfica 11. Resultados dirección por excepción activa.....	105
Gráfica 12. Resultados dirección por excepción pasiva	107
Gráfica 13. Resultados Laissez-faire	108
Gráfica 14. Resultados esfuerzo extra	110
Gráfica 15. Resultados satisfacción con el liderazgo	111
Gráfica 16. Resultados.....	113
Gráfica 17. Resultados liderazgo transformacional	114
Gráfica 18. Resultados liderazgo transaccional	115

Gráfica 19. Resultados comportamiento pasivo de evitación..... 116

Gráfica 20. Resultados esfuerzo extra y satisfacción del líder117

Índice de tablas.

Tabla 1. Los tres estilos de liderazgo.....	22
Tabla 2. Diferencia entre la orientación hacia las tareas y la orientación a las personas	25
Tabla 3. Principales estilos de la malla gerencial	27
Tabla 4. Modelo de liderazgo eficaz de Fuller	30
Tabla 5. Papeles del líder relacionados con las tareas y las personas.....	32
Tabla 6. Componentes del liderazgo transformacional, transaccional y pasivo	58
Tabla 7. Resultados atribución	96
Tabla 8. Resultados conducta	98
Tabla 9. Resultados estimulación intelectual.....	99
Tabla 10. Resultados motivación inspiracional	100
Tabla 11. Resultados consideración individualizada	102
Tabla 12. Resultados recompensa contingente	103
Tabla 13. Resultados dirección por excepción activa.....	105
Tabla 14. Resultado dirección por excepción pasiva.....	106
Tabla 15. Resultados Laissez-faire	108
Tabla 16. Resultados esfuerzo extra	109
Tabla 17. Resultado satisfacción con el liderazgo.....	111
Tabla 18. Resultados.....	112

Tabla 19. Resultados resumen liderazgo transformacional114

Tabla 20. Resumen resultados liderazgo transformacional115

Tabla 21. Resumen resultado comportamiento pasivo o de evitación..... 116

Tabla 22. Resumen resultados esfuerzo extra y satisfacción con el liderazgo117

Tabla 23. Coeficiente alfa de Cronbach 119

INTRODUCCIÓN

La gestión de proyectos se ha consolidado como un eje estratégico para la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones en contextos complejos y altamente dinámicos. En sectores intensivos en capital, coordinación técnica y gestión del riesgo, como la industria de la construcción, la dirección efectiva de proyectos representa un factor determinante para el logro de los objetivos organizacionales vinculados al tiempo, el costo, la calidad y la satisfacción de los stakeholders. En particular, en entornos urbanos de alta densidad y complejidad normativa como la Ciudad de México, los proyectos de construcción requieren modelos de gestión cada vez más integrados, capaces de articular de manera coherente los aspectos técnicos, organizacionales y estratégicos.

Durante los últimos años, el sector de la construcción en México ha enfrentado un escenario marcado por la reducción de la inversión pública en infraestructura, el encarecimiento de los insumos, la concentración de grandes proyectos en esquemas institucionales específicos y el incremento de la competencia en el ámbito privado. Estas condiciones han generado un entorno de alta presión sobre las empresas constructoras, en el cual la eficiencia en la gestión de proyectos se convierte en un requisito indispensable para la permanencia y viabilidad organizacional. En este contexto, los errores derivados de una gestión deficiente del liderazgo pueden traducirse en desviaciones críticas de plazo y costo, afectando de forma directa los resultados financieros y estratégicos de las organizaciones.

Diversos estudios contemporáneos en dirección de proyectos y liderazgo organizacional coinciden en señalar que el éxito de los proyectos no depende exclusivamente del dominio técnico, sino de la capacidad de integrar competencias técnicas con habilidades organizacionales, relacionales y estratégicas. No obstante, en la práctica del sector construcción es recurrente la existencia de una brecha entre el liderazgo técnico y el liderazgo organizacional. Mientras el liderazgo técnico se orienta a la supervisión operativa, al control de procesos constructivos y a la solución de problemas en obra, el liderazgo organizacional se enfoca en la planificación estratégica, la asignación de recursos, la alineación con los objetivos corporativos y la gestión del entorno organizacional. La falta de articulación efectiva entre estas dos dimensiones del liderazgo

genera desalineaciones en la toma de decisiones, deficiencias en la comunicación y conflictos funcionales que impactan negativamente el desempeño de los proyectos.

La revisión de investigaciones recientes —tanto nacionales como internacionales— evidencia que la problemática de la brecha de liderazgo ha sido abordada principalmente desde enfoques parciales, centrados en estilos de liderazgo aislados o en contextos distintos al sector constructor latinoamericano. Modelos como el liderazgo transformacional, transaccional y pasivo han demostrado incidencia significativa en el desempeño de los proyectos; sin embargo, existe un vacío en estudios empíricos que analicen de manera integrada cómo estas dimensiones se manifiestan de forma diferenciada entre líderes técnicos y líderes organizacionales, particularmente en empresas constructoras de la Ciudad de México y con un enfoque propositivo orientado a la mejora de la práctica directiva.

En atención a esta problemática, la presente tesis se inscribe en la línea de investigación “Gestión empresarial y desarrollo directivo”, específicamente en el ámbito de estudio orientado al desarrollo de investigaciones focalizadas en mejores prácticas empresariales para la toma de decisiones correctivas, el mejoramiento continuo y el aseguramiento de los resultados esperados. Desde esta perspectiva, se asume que el liderazgo en la gestión de proyectos no es una condición estática ni exclusivamente innata, sino una competencia susceptible de diagnóstico, análisis y fortalecimiento mediante estrategias basadas en evidencia empírica.

El propósito central de esta investigación doctoral es diseñar una estrategia de análisis de la brecha entre el liderazgo técnico y organizacional en la gestión de proyectos de algunas empresas constructoras en la Ciudad de México, que permita identificar de manera objetiva las diferencias existentes entre ambos tipos de liderazgo, comprender su impacto en el desempeño de los proyectos y generar insumos analíticos que sustenten la toma de decisiones directivas. Para ello, se adopta un enfoque cuantitativo, apoyado en modelos contemporáneos de liderazgo y en instrumentos estandarizados que permiten evaluar las dimensiones del liderazgo transformacional, transaccional y pasivo, así como sus efectos en variables de resultado asociadas a la gestión de proyectos.

El principal aporte de la investigación radica en la construcción de una estrategia de análisis aplicada, orientada a diagnosticar de forma sistemática la brecha de liderazgo en

contextos reales del sector construcción, contribuyendo al fortalecimiento de las capacidades directivas y a la alineación entre la ejecución técnica y la dirección organizacional. Asimismo, el estudio genera evidencia empírica que amplía el conocimiento existente sobre liderazgo en proyectos de construcción en el contexto mexicano, aportando un marco de referencia replicable en organizaciones de características similares.

La estructura del trabajo se organiza en cuatro capítulos. El Capítulo I, Proyección de la investigación, presenta la fundamentación del problema científico, la formulación de la pregunta de investigación, la justificación, los objetivos, la hipótesis, el objeto y el campo de acción del estudio. El Capítulo II, Fundamentos teóricos referenciales, desarrolla el estado del arte, el marco teórico–conceptual, el marco contextual y el marco legal y normativo que sustentan la investigación. El Capítulo III, Fundamentos metodológicos y resultados de investigación, expone el diseño metodológico, la operacionalización de variables, el trabajo de campo y el análisis de los resultados empíricos obtenidos. Finalmente, el Capítulo IV, Propuesta de transformación, presenta la estrategia de análisis diseñada, su fundamentación, estructura y valoración, orientada a contribuir a la reducción de la brecha entre el liderazgo técnico y el liderazgo organizacional en la gestión de proyectos de empresas constructoras.

Capítulo 1. Proyección de la investigación.

Introducción

El Capítulo 1 tiene como propósito establecer la proyección general de la presente investigación doctoral, mediante la contextualización, fundamentación y delimitación del problema científico objeto de estudio. En este apartado se definen los elementos que orientan el desarrollo de la investigación, asegurando la coherencia lógica y metodológica entre el tema, la pregunta científica, los objetivos, la hipótesis y el carácter propositivo del trabajo.

En el ámbito de la gestión de proyectos del sector construcción, particularmente en el contexto mexicano, se reconoce que la complejidad operativa, la presión por el cumplimiento de plazos y presupuestos, así como la necesidad de garantizar calidad y seguridad, demandan esquemas de liderazgo cada vez más integrados y estratégicos. No obstante, diversas evidencias organizacionales muestran la persistencia de una brecha entre el liderazgo técnico, orientado a la ejecución operativa y al control especializado de los procesos constructivos, y el liderazgo organizacional, enfocado en la dirección estratégica, la gestión de recursos y la alineación con los objetivos corporativos.

Dicha brecha representa una problemática relevante para la disciplina de la Dirección de Proyectos, ya que incide de manera directa en el desempeño de los proyectos y en la sostenibilidad de las empresas constructoras. En este sentido, la investigación se orienta no solo a la identificación y análisis de dicha brecha, sino al diseño de una estrategia de análisis que permita contribuir de manera propositiva a su comprensión y evaluación, en correspondencia con los criterios de alcance establecidos para las investigaciones doctorales en la Universidad de Investigación e Innovación de México.

Este capítulo desarrolla, de forma sistemática, el planteamiento del problema, la formulación de la pregunta de investigación, la justificación teórica, metodológica y práctica del estudio, así como la definición del objeto de estudio y el campo de acción. Asimismo, se establecen el objetivo general, los objetivos específicos, la hipótesis, el alcance temático y las delimitaciones espaciales y temporales, garantizando la congruencia interna del diseño de investigación.

De esta manera, el Capítulo 1 constituye el marco proyectivo que sustenta el desarrollo de la investigación, proporcionando las bases conceptuales y metodológicas necesarias para el análisis posterior del estado del arte, la fundamentación teórica, el diseño metodológico y la propuesta de transformación, orientada al fortalecimiento de la integración entre el liderazgo técnico y el liderazgo organizacional en la gestión de proyectos de empresas constructoras en la Ciudad de México.

Actualmente, en el país la industria de la construcción muestra una caída anual de 14.5% y el personal ocupado total en las empresas constructoras presentó una disminución anual del 9.5%, (Campoy, T, 2025) esto debido a la caída de inversión pública en obras de infraestructura la cual ha caído este año entre el 22% y el 33.5 % en términos reales, esto representa que el gasto en infraestructura (excluyendo hidrocarburos) bajó 33.5 % respecto al mismo periodo de 2024, pasando de 147.6 a 101.8 mil millones de pesos (Imco, 2025) Esto llevó a que la Secretaría de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes (SICT) viera reducido su presupuesto en este 2025, lo que trajo como consecuencia la cancelación de proyectos como la ampliación del Metro en la línea A, la línea 0 del Metrobús, lo que impactó los planes de movilidad periférica (Munguia Anaya, Francisco (2025), varias rutas de microbuses enfrentan eliminación o recorte este año para optimizar las concesiones (Alcántara C, Mariana 2025), estos recortes se hicieron para priorizar los programas sociales del gobierno, este nivel equivale al 12.1% del gasto neto total y 17.2% del gasto programable, reflejando un énfasis en bienestar social que contribuye a la contracción de la inversión pública en infraestructura (-2.3% del PIB). El ramo 20 Bienestar creció en 579.9 mil millones de 2025 a 2026 (Zazueta, Oliver, 2025).

El valor de la producción en obra pública cayó 41.54% anual al mes de agosto, acumulando 16 meses de retroceso, lo que frenó proyectos federales pendientes y generó pérdidas de empleos en el sector. La obra no residencial retrocedió 16.4% anual, afectando la ingeniería civil (proyectos) -24.6%, mientras que la privada residencial tuvo un crecimiento de entre el 7.9 y 8.6%.

El desempeño de la obra privada tuvo un avance del 7.2 – 12%, pasando de 378 a 405 mil millones de pesos en valor, lo que compensa parcialmente la contracción en obra pública. (

BBVA, 2025), la obra no residencial y obra civil tuvo una caída del 16.3% en no residencial y - 24.6% en ingeniería civil y el encarecimiento de los insumos del 5.2%.

Todo esto lleva a que los proyectos que son escasos en la actualidad se deban de llevar de modo que el proyecto genere ganancias lo que se logra, entregándolo en tiempo y en el presupuesto establecido y esto dentro de la empresa se logra alineando el liderazgo técnico con el liderazgo organizacional, es decir que el rumbo que los Directivos trazan para el sostenimiento y crecimiento de la empresa se vea reflejado en la ejecución de los proyectos. Esto no siempre se cumple, ya sea por cambios en los proyectos o por cambios de rumbos de la dirección que al no estar alineadas llevan a que los proyectos no generen las utilidades esperadas. Este trabajo tiene como objeto el análisis de esta brecha entre el liderazgo técnico y organizacional y dar recomendaciones para que esta no tenga tanto impacto en los resultados.

1.1. Línea de investigación de la Universidad de Innovación e Investigación de México y su ámbito de estudio.

La presente tesis se inscribe en la línea de investigación “Gestión empresarial y desarrollo directivo” enfocada al ámbito de estudio “Desarrollo de investigaciones focalizadas en mejores prácticas empresariales, para la toma de decisiones correctivas de mejoramiento y aseguramiento de los resultados esperados.”

Actualmente, en las empresas constructoras persisten brechas significativas entre la dimensión técnica y la dimensión organizacional, lo que incide directamente en el desempeño de los proyectos, particularmente en el incumplimiento de plazos y desviaciones en costos, afectando su nivel de éxito. En este contexto, resulta fundamental abordar dichas problemáticas desde el enfoque del desarrollo de investigaciones focalizadas en mejores prácticas empresariales, orientadas a la generación de evidencia para la toma de decisiones correctivas que permitan el mejoramiento continuo y el aseguramiento de los resultados esperados.

Bajo la premisa de que el liderazgo no es exclusivamente innato, sino que se construye mediante la experiencia, la formación y la práctica deliberada, se plantea la necesidad de identificar y analizar las competencias, habilidades y estilos de liderazgo requeridos tanto en el ámbito técnico como en el organizacional. Esto con el propósito de alinear ambos niveles hacia el logro de proyectos exitosos, entendiendo el éxito como el cumplimiento de los objetivos programados en términos de tiempo, costo y calidad.

En el caso de los proyectos de construcción en la Ciudad de México, la ejecución eficiente depende en gran medida de la adecuada articulación entre distintos niveles de liderazgo. Sin embargo, es frecuente observar una desconexión estructural entre los líderes técnicos —como jefes de obra y superintendentes— y los líderes organizacionales —como gerentes de proyecto y directores—. Esta divergencia se manifiesta en diferencias sustantivas en la visión estratégica, los canales de comunicación, las prioridades operativas y los estilos de gestión. Mientras que el liderazgo técnico suele centrarse en la operación inmediata y en objetivos de corto plazo, el liderazgo organizacional responde a una visión estratégica de mediano y largo plazo, orientada al posicionamiento y sostenibilidad de la empresa.

Dicha falta de alineación genera impactos negativos que se traducen en retrasos, sobrecostos, conflictos internos y externos, así como en deterioro de la relación con el cliente, pudiendo incluso derivar en la cancelación de contratos. En este sentido, la problemática no solo representa una deficiencia operativa, sino también una oportunidad para el desarrollo de investigaciones aplicadas que permitan identificar, analizar y cerrar estas brechas mediante la adopción de mejores prácticas empresariales.

Por lo anterior, se propone el desarrollo de una investigación focalizada que permita identificar los principales “gaps” entre el liderazgo técnico y organizacional, a través del análisis comparativo de estilos de liderazgo y la recopilación de información empírica mediante encuestas dirigidas a directores, gerentes, jefes de obra y superintendentes de empresas constructoras en la Ciudad de México.

El análisis de los resultados permitirá no solo evidenciar la existencia y magnitud de dichas brechas, sino también sustentar la formulación de estrategias y acciones correctivas basadas en mejores prácticas, orientadas a fortalecer la integración organizacional. Asimismo, se

busca generar propuestas que contribuyan a la sensibilización de la alta dirección y de los equipos operativos sobre la importancia de esta alineación, promoviendo una cultura de mejora continua que garantice el cumplimiento de los objetivos del proyecto y la satisfacción del cliente.

En consecuencia, esta investigación no solo pretende describir una problemática existente, sino también aportar conocimiento aplicado que facilite la toma de decisiones estratégicas y operativas, asegurando resultados consistentes, sostenibles y alineados con los estándares de desempeño del sector construcción.

1.2. Planteamiento del problema.

En la industria de la construcción de la Ciudad de México, caracterizada por su alta complejidad operativa, presión por plazos, restricciones presupuestarias y creciente competencia, la gestión eficaz de proyectos se ha convertido en un factor crítico para la sostenibilidad organizacional. En este contexto, el liderazgo desempeña un papel determinante en la coordinación de equipos multidisciplinarios, la toma de decisiones estratégicas y la alineación entre los objetivos corporativos y la ejecución técnica de las obras.

No obstante, diversas evidencias empíricas y organizacionales indican la existencia de una brecha significativa entre el liderazgo técnico —centrado en la supervisión operativa, el control de procesos constructivos y la resolución de problemas técnicos— y el liderazgo organizacional —orientado a la gestión estratégica, la administración de recursos, la comunicación interdepartamental y la visión de largo plazo. Esta desconexión se manifiesta en deficiencias de comunicación, desalineación de prioridades, conflictos internos y toma de decisiones fragmentadas, lo que se traduce en retrasos en los cronogramas, sobrecostos, disminución de la calidad y menor satisfacción del cliente.

A pesar de la relevancia de esta problemática, la literatura científica en el contexto latinoamericano, y particularmente en el sector constructor mexicano, presenta un vacío en estudios empíricos que analicen de manera sistemática la interacción entre el liderazgo técnico y organizacional y su impacto en el desempeño de los proyectos. La mayoría de las investigaciones

se concentran en estilos de liderazgo de forma aislada, sin abordar la brecha funcional y estratégica que emerge cuando estos estilos no se integran adecuadamente.

En consecuencia, se identifica la necesidad de diseñar una estrategia de análisis que permita diagnosticar, medir y comprender las causas estructurales y conductuales de la brecha entre el liderazgo técnico y organizacional en empresas constructoras de la Ciudad de México, así como evaluar su influencia en el desempeño integral de los proyectos. El desarrollo de dicha estrategia facilitará la formulación de lineamientos basados en evidencia empírica para fortalecer la integración del liderazgo y mejorar los resultados organizacionales, contribuyendo así a la competitividad y sostenibilidad del sector.

1.3. Formulación del problema (Pregunta de investigación).

En las empresas constructoras de la Ciudad de México, la gestión eficaz de los proyectos demanda un liderazgo integral que combine tanto las habilidades técnicas especializadas como las competencias organizacionales para la planificación, coordinación y dirección estratégica. Sin embargo, en muchos casos se observa una desconexión o brecha significativa entre el liderazgo técnico —que se enfoca en aspectos específicos de la ejecución y control técnico— y el liderazgo organizacional —orientado a la administración de recursos, comunicación y alineación con objetivos empresariales.

Esta brecha ocasiona dificultades en la toma de decisiones conjuntas, problemas de coordinación y comunicación, y afecta la capacidad para mitigar riesgos, resolver conflictos y adaptarse a cambios durante el ciclo de vida del proyecto. Además, repercute en el cumplimiento oportuno de los plazos, el control de los costos y la calidad final, impactando la competitividad y crecimiento de las empresas constructoras.

Por lo tanto:

¿Cómo contribuir a un análisis efectivo de la brecha entre el liderazgo técnico y organizacional en la gestión de proyectos de algunas empresas constructoras en la Ciudad de México?

1.4. Justificación.

La industria de la construcción en la Ciudad de México representa un sector estratégico para el desarrollo económico y social del país, caracterizado por la ejecución de proyectos de alta complejidad técnica y organizacional. La creciente presión por cumplir con estándares de calidad, plazos ajustados y presupuestos restringidos exige una gestión de proyectos cada vez más profesionalizada, donde el liderazgo se convierte en un factor crítico de éxito.

Sin embargo, la evidencia organizacional muestra que la falta de integración entre el liderazgo técnico y el liderazgo organizacional constituye una de las principales causas de ineficiencia en la ejecución de proyectos, generando sobrecostos, retrasos y conflictos internos que afectan la competitividad de las empresas constructoras. Esta problemática no solo impacta en el desempeño de proyectos individuales, sino que también limita la capacidad institucional de las organizaciones para adaptarse a entornos altamente dinámicos y cambiantes.

Desde una perspectiva teórica, la presente investigación contribuye al cuerpo de conocimiento sobre liderazgo organizacional al abordar una brecha poco explorada en el contexto latinoamericano: la interacción estructural entre liderazgo técnico y liderazgo organizacional en la gestión de proyectos. Asimismo, integra los modelos de liderazgo transformacional, transaccional y pasivo en un marco explicativo unificado que permite comprender su influencia diferencial sobre el desempeño de proyectos.

Desde una perspectiva metodológica, el estudio aporta un modelo empírico validado para diagnosticar la brecha de liderazgo en empresas constructoras, utilizando instrumentos estandarizados y análisis estadísticos multivariados. Este modelo podrá ser replicado en otros contextos sectoriales y geográficos.

Desde una perspectiva práctica, los resultados permitirán formular lineamientos estratégicos para el diseño de programas de formación directiva, la mejora de procesos de comunicación organizacional y la alineación entre objetivos técnicos y corporativos, contribuyendo a la profesionalización del liderazgo en el sector construcción y al fortalecimiento de la competitividad empresarial.

En conjunto, la investigación se justifica por su relevancia científica, pertinencia social y aplicabilidad organizacional, posicionándose como un aporte sustantivo para la mejora de la gestión de proyectos y el desarrollo del liderazgo en empresas constructoras de la Ciudad de México.

1.5. Objeto de estudio.

El objeto de estudio de esta investigación se enfoca en la discrepancia entre las competencias de los líderes técnicos y los líderes organizacionales en 3 empresas constructoras grandes, ubicadas en la Ciudad de México.

Se analizarán las características, causas y consecuencias de esta brecha, así como su impacto en el desempeño integral de los proyectos.

Este objeto permitirá examinar la dinámica de interacción entre ambos tipos de liderazgo, identificar los factores que generan desconexión o conflictos y evaluar la efectividad de las prácticas actuales de gestión. La investigación buscará también aportar herramientas y estrategias para reducir esta brecha y favorecer un liderazgo más integrado y eficiente en el contexto específico de esta investigación.

1.6. Campo de acción.

Esta investigación se desarrollará mediante encuestas al personal directivo, gerencial, superintendentes y jefes de obra ubicados tanto en proyecto como en oficinas, a 3 empresas constructoras ubicadas en la Ciudad de México, con proyectos ejecutados entre 2020 y 2025.

Se analizará la gestión de proyectos desde la perspectiva del liderazgo, específicamente la interacción y brecha entre el liderazgo técnico, enfocado en aspectos especializados de la obra, y el liderazgo organizacional, relacionado con la administración y dirección estratégica de los proyectos.

El estudio abarcará las prácticas actuales de liderazgo, comunicación, coordinación y toma de decisiones dentro de estas empresas, considerando factores organizacionales, culturales y técnicos que influyen en la gestión efectiva de los proyectos. Se enfocará también en las consecuencias de esta brecha para el desempeño de los proyectos en términos de tiempos, costos, calidad y satisfacción de clientes.

Este campo de acción responde a la necesidad de mejorar la competitividad y eficiencia del sector constructor en la Ciudad de México, aportando estrategias y herramientas específicas que faciliten la integración del liderazgo en la gestión de proyectos en un contexto local y sectorial.

1.7. Objetivos.

1.7.1. Objetivo General.

Diseñar una estrategia de análisis de la brecha entre el liderazgo técnico y organizacional en la gestión de proyectos de algunas empresas constructoras en la Ciudad de México, con el fin de identificar la brecha de liderazgo existente y proponer lineamientos estratégicos de mejora basados en evidencia empírica.

1.7.2. Objetivos específicos.

1.- Determinar los fundamentos teóricos referenciales entre las diferencias existentes entre los líderes técnicos y líderes organizacionales en las dimensiones del liderazgo transformacional, transaccional y pasivo.

1.8. Hipótesis.

Una estrategia de evaluación permitirá, el análisis efectivo de la brecha entre el liderazgo técnico y organizacional, en la gestión de proyectos en 3 empresas constructoras ubicadas en la Ciudad de México.

Hipótesis específicas.

1.- La implementación de una estrategia de evaluación basada en indicadores cuantitativos reduce significativamente la brecha identificada entre el liderazgo técnico y organizacional en la gestión de proyectos de 3 empresas constructoras en la Ciudad de México.

2.- Existen diferencias estadísticamente significativas entre los líderes técnicos y líderes organizacionales en las dimensiones del liderazgo transformacional.

1.9. Alcance temático.

El alcance temático de esta investigación abarca el estudio del liderazgo en la gestión de proyectos dentro del sector de la construcción en la Ciudad de México, con un énfasis particular en la brecha que existe entre el liderazgo técnico y el liderazgo organizacional. Se analizarán conceptos, teorías y prácticas relacionadas con ambos tipos de liderazgo y su impacto en la planificación, ejecución, control y cierre de proyectos de construcción. No se consideran otros tipos de liderazgo ni proyectos fuera lo ejecutado por las 3 empresas constructoras investigadas.

Se utilizará el modelo MQL de 45 reactivos, con validez por juicio de expertos y una confiabilidad esperada >0.85 Alpha de Cronbach, el cual mide el estado actual del liderazgo transformacional y así poder evaluar la viabilidad de estrategias que lleven a una mejora en la gestión de la organización.

Esta investigación se centrará en 3 empresas ubicadas en la Ciudad de México, abarcando los proyectos ejecutados entre 2020 y 2025, sin limitarse a un tipo específico de obra.

1.10. Delimitación Espacial y Temporal.

Delimitación Espacial

La investigación se llevará a cabo en 3 empresas constructoras ubicadas en la Ciudad de México. Debido a que esta investigación está basada en encuestas a personal directivo, gerentes, superintendentes y jefes de obra, se respeta la confidencialidad del nombre de las 3 empresas y de todas las personas encuestadas. La elección de la Ciudad de México responde a su importancia como centro económico y constructor de México, donde se concentra un alto volumen de proyectos y empresas de este sector.

Delimitación Temporal

El estudio abarcará un periodo de análisis que comprende los últimos cinco años, desde 2020 hasta 2025. Este lapso permitirá evaluar las prácticas de liderazgo y gestión de proyectos en un contexto reciente, incluyendo los cambios y adaptaciones que las empresas han debido implementar frente a desafíos contemporáneos como la pandemia de COVID-19, las innovaciones tecnológicas y las nuevas demandas del mercado. La investigación se realizará a lo largo del periodo de desarrollo de la tesis, con recolección y análisis de datos centrados en este marco temporal.

CAPÍTULO 2. Fundamentos Teóricos Referenciales.

El presente capítulo desarrolla el marco teórico-conceptual que sustenta el análisis de la brecha entre el liderazgo técnico y el liderazgo organizacional en la gestión de proyectos de empresas constructoras. Se presenta, en primer lugar, un estado del arte que da cuenta de la evolución histórica y contemporánea de las teorías del liderazgo, con énfasis en su aplicación al contexto de proyectos y construcción. Posteriormente, se sistematizan los principales enfoques teóricos que explican el liderazgo como fenómeno organizacional, integrando conceptos clave que permiten fundamentar empíricamente la existencia de una brecha funcional entre los niveles técnico y organizacional. El capítulo concluye con la formulación del modelo teórico que orienta la investigación y sustenta las decisiones metodológicas adoptadas.

El liderazgo juega un papel crucial en el éxito de los proyectos de construcción, donde la interacción de diversas disciplinas y la presión por cumplir con plazos y presupuestos se convierten en un desafío constante. El presente capítulo analiza el estado del arte sobre el liderazgo, enmarcando tanto los conceptos históricos como las tendencias actuales. Se abordará el concepto de liderazgo en general y en el contexto de proyectos constructivos, diferenciando entre liderazgo técnico, que se centra en la aplicación de conocimientos específicos para resolver problemas operativos y liderazgo organizacional, que se enfoca en la gestión estratégica de la organización.

Además, se explorará la brecha existente entre el liderazgo técnico y organizacional, destacando las consecuencias de su desalineación en el desempeño de los proyectos. Se discutirán modelos y teorías relevantes que influyen en la práctica del liderazgo, tales como el liderazgo transformacional y situacional, así como la importancia de adoptar un enfoque adaptable y colaborativo en la gestión de equipos.

Este marco teórico permitirá entender cómo los estilos de liderazgo impactan la ejecución de proyectos y contribuirá a la formulación de estrategias que mejoren la comunicación y cooperación entre los líderes técnicos y organizacionales en el sector construcción. La finalidad es optimizar los resultados de las constructoras que ejecutan proyectos en la Ciudad de México,

en un contexto donde la integración de ambos tipos de liderazgo se vuelve crucial para obtener resultados óptimos en la ejecución de estos.

El modelo teórico de la investigación se fundamenta en los postulados del liderazgo transformacional, transaccional y pasivo, y plantea que las dimensiones del liderazgo influyen directamente en los resultados de la gestión de proyectos. Asimismo, se postula que el tipo de liderazgo ejercido -liderazgo técnico y/o liderazgo organizacional- configuran diferencias estructurales que dan lugar a la denominada brecha de liderazgo.

2.1. Estado del arte (Marco Histórico y Actual).

El liderazgo en proyectos de construcción ha sido objeto de un amplio desarrollo teórico y práctico a lo largo del tiempo, transitando desde concepciones iniciales centradas en la autoridad y el control hacia enfoques más integrales que reconocen la importancia de la motivación, la participación y la adaptación situacional. En sus orígenes, las teorías clásicas del liderazgo se enfocaban en la figura del líder como poseedor de rasgos innatos o cualidades excepcionales, lo que dio lugar a la denominada teoría del “gran hombre”. Posteriormente, los estudios evolucionaron hacia la identificación de rasgos específicos y estilos de comportamiento, como los planteados por White y Lippitt, quienes distinguieron entre liderazgo autocrático, liberal y democrático, evidenciando cómo cada estilo impactaba en la productividad y el clima organizacional. Estos aportes marcaron un primer momento en la sistematización del liderazgo, destacando la influencia directa del estilo del líder sobre el desempeño de los equipos.

Con el avance de la investigación, se incorporaron enfoques que reconocían la complejidad de las organizaciones y la necesidad de integrar factores contextuales. El modelo contingencial de Fiedler y las teorías situacionales de Tannenbaum y Schmidt constituyeron un hito en esta evolución, al plantear que no existe un estilo único y universalmente eficaz, sino que la efectividad del liderazgo depende de las condiciones de la tarea, las características de los subordinados y las circunstancias específicas. En paralelo, la teoría del camino-meta profundizó en la relación entre las expectativas de los liderados y la capacidad del líder para orientar y motivar hacia objetivos concretos, reforzando la idea de que el liderazgo es un proceso dinámico y adaptativo.

En el ámbito de la construcción, estas teorías adquirieron especial relevancia debido a la naturaleza multidisciplinaria de los proyectos y la presión constante por cumplir plazos y presupuestos. La literatura distingue entre liderazgo técnico, centrado en la aplicación de conocimientos especializados y la supervisión operativa, y liderazgo organizacional, orientado a la gestión estratégica, la coordinación interdepartamental y la alineación con los objetivos globales de la empresa. La falta de integración entre ambos tipos de liderazgo ha sido identificada como una brecha crítica que afecta negativamente el desempeño de los proyectos, generando conflictos, fragmentación en la toma de decisiones y pérdida de eficiencia. Este hallazgo constituye un aporte significativo en la comprensión del problema, ya que evidencia que el éxito en la construcción no depende únicamente de la pericia técnica, sino también de la capacidad de articular visiones estratégicas y operativas.

La evolución hacia modelos más integradores se consolidó con el liderazgo transformacional, que enfatiza la inspiración, la motivación y la construcción de una visión compartida. En la industria de la construcción, este enfoque ha demostrado ser particularmente eficaz para impulsar la innovación y el compromiso de los equipos, cerrando la brecha entre liderazgo técnico y organizacional. Complementariamente, la malla gerencial de Blake y Mouton aportó un marco conceptual que integra la preocupación por la producción y por las personas, proponiendo un estilo de excelencia (9.9) que busca equilibrar resultados y bienestar del equipo. Estos modelos reflejan la transición hacia un liderazgo más humano y estratégico, capaz de responder a las exigencias de un sector altamente competitivo y dinámico.

Finalmente, los estudios contemporáneos sobre liderazgo organizacional, como los de Bass y Yukl, han sistematizado múltiples enfoques —rasgos, comportamiento, poder-influencia, situacional, carismático y transformacional—, mostrando la diversidad de perspectivas que han enriquecido el campo. La tendencia actual se orienta hacia enfoques participativos y colaborativos, que reconocen la importancia de la comunicación, la cohesión y la integración multidisciplinaria. En este sentido, el estado del arte evidencia que el liderazgo en proyectos de construcción ha evolucionado desde modelos rígidos y centrados en la autoridad hacia concepciones flexibles, adaptativas e integradoras, donde la superación de la brecha entre liderazgo técnico y organizacional se presenta como un desafío central para optimizar los resultados en contextos complejos como el de la Ciudad de México.

2.2. Marco Teórico.

El liderazgo en la gestión de proyectos ha evolucionado de un enfoque centrado en competencias técnicas hacia modelos integrales que incorporan habilidades organizacionales, emocionales y estratégicas (Müller & Lecoivre, 2014). En el contexto de la industria de la construcción, esta evolución resulta especialmente crítica debido a la complejidad operativa, la presión por plazos y la multiplicidad de actores involucrados.

Liderazgo no es sinónimo de administración. El administrador es responsable de los recursos organizaciones y de funciones como planear, organizar, dirigir y controlar la acción organizacional para alcanzar objetivos. El administrado debería ser también un líder para tratar adecuadamente con las personas que trabajan con él. El líder, por su parte, puede actuar en grupos formales e informales, y no siempre es un administrador. El administrador puede adoptar un estilo autocrático e impositivo o democrático y participativo para lograr que las personas realicen las tareas. De esta situación emergen dos conceptos: el poder y la aceptación de los liderados.

El liderazgo, es un tipo de poder personal, por el cual una persona influye en otras, en función de las relaciones existentes. La influencia es una transacción interpersonal en que una persona modifica o provoca la modificación del comportamiento de otra, de manera intencional, así, siempre hay un líder que influye y los liderados que son influenciados. La influencia es una noción ligada al concepto de poder y de autoridad. Poder es el potencial de influencia de una persona sobre otras, que puede ser ejercido o no. En una organización, el poder es la capacidad de afectar y controlar las acciones y decisiones de las otras personas, incluso si ellas se oponen. La autoridad es el poder legítimo, es decir, el poder que tiene una persona en virtud del papel o posición que ejerce en una estructura organizacional, es el poder legal y es socialmente aceptado.

Una persona que ocupa una alta posición en una organización tiene poder por el hecho de su posición, lo que se denomina poder de posición. La capacidad de influir, persuadir y motivar a los liderados está muy ligada al poder que se percibe en el líder. Existen cinco tipos de poder que un líder puede tener:

Poder coercitivo: basado en el temor y en la coerción. El liderado percibe que, si no atiende las exigencias del líder, podrá sufrir algún tipo de castigo o sanción que quiere evitar.

Poder de recompensa: se apoya en la esperanza de alguna recompensa, incentivo, elogio o reconocimiento que el liderado pretende obtener.

Poder legitimado: se deriva del cargo ocupado por el individuo en el grupo o en la jerarquía organizacional. En una organización formal, el supervisor y el director tienen más poder que el gerente. La nivelación jerárquica establece las escalas de autoridad en la organización.

Poder de competencia: basado en la especialidad, en las aptitudes o en el conocimiento técnico de la persona. Los liderados perciben que el líder posee ciertos conocimientos o conceptos que exceden sus propios conocimientos.

Poder de referencia: se basa en la actuación y la atracción. El líder admirado por ciertos rasgos de personalidad tiene poder de referencia. Es un poder conocido popularmente como carisma. Se da el nombre de carisma a la facultad excepcional y sobrenatural de una persona, que la diferencia de las demás. El carisma está siempre detrás de las personas cuyo desempeño va mucho más allá de la competencia, no importa la profesión. Un líder carismático es aquel que posee características personales determinantes y cierto magnetismo personal que influye fuertemente en las personas.

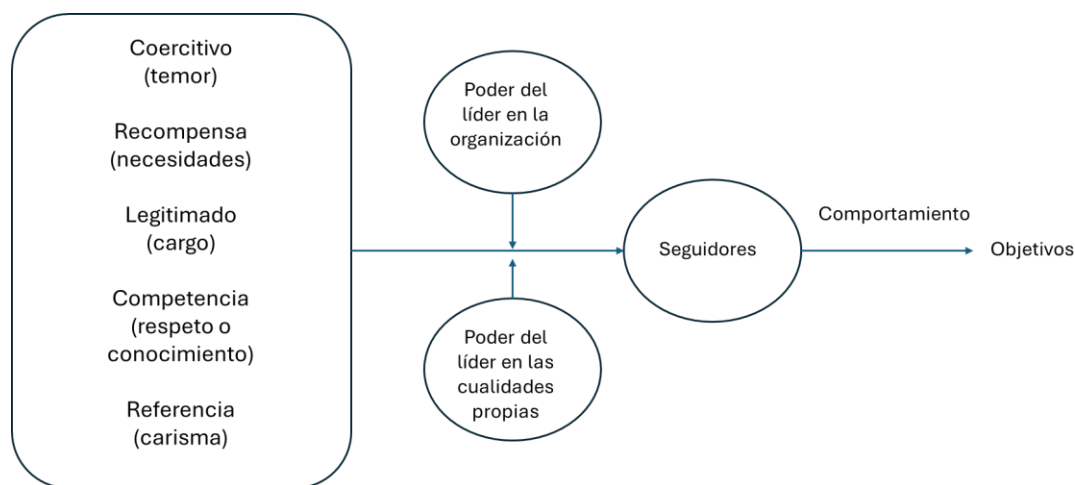


Figura 1 Bases del poder: organizacional e individual

Existen poderes derivados de la posición ocupada por el administrador, como el poder legitimado, el poder de recompensa y el poder de coerción. El poder de referencia y el poder de competencia, por el contrario, se derivan de la propia persona, como se observa en la figura 1.

El verdadero liderazgo se deriva generalmente del poder de competencia y del poder de referencia del líder, es decir del poder personal de éste. Cuando el liderazgo se funda en el poder de la recompensa, la coerción o la legitimación, se basa exclusivamente en el poder de la posición que la organización confiere al líder. El desafío del administrador está en saber buscar con su decisión el poder de competencia y de referencia para ejercer un liderazgo basado en su poder personal.

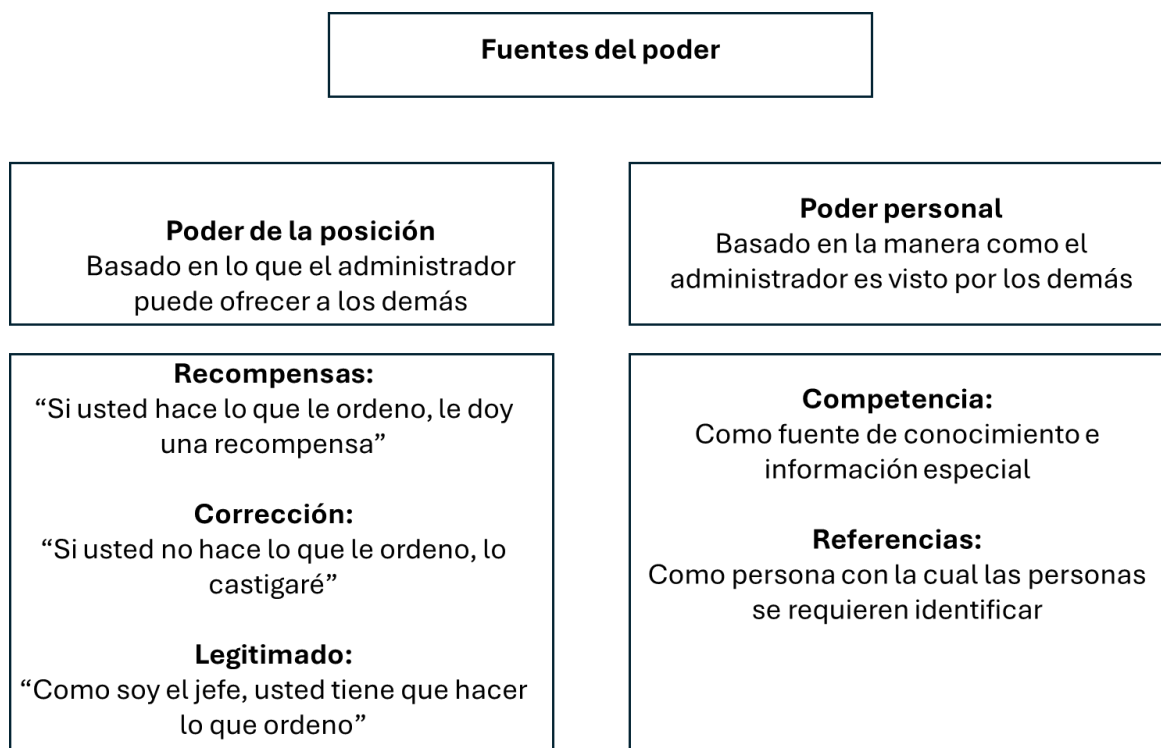


Figura 2 Fuentes de poder de la posición y del poder personal.
Fuente: adaptado de John R. Shermerhorn, Jr. Management, Nueva York

Teorías sobre estilos de liderazgo

Las teorías sobre estilos de liderazgo prescriben un estilo particular de conducta del líder que provoca resultados finales del tipo alta producción y satisfacción de las personas. Los estilos o enfoques sobre liderazgo más divulgados son los tres estilos de liderazgo, el liderazgo orientado hacia las tareas a las personas y la malla gerencial.

Los tres estilos de White y Lippitt

Busca verificar la influencia ejercida por tres diferentes estilos de liderazgo en los resultados de desempeño y en el comportamiento de las personas. Los autores enfocaron tres estilos básicos de liderazgo: autocrático, liberal (*laissez-faire*) y democrático.

Liderazgo autocrático: el líder centraliza totalmente la autoridad y las decisiones. Los subordinados no tienen ninguna libertad para elegir. El líder autocrático es dominante, imparte órdenes y espera obediencia plena y ciega de los subordinados. Los grupos sometidos a liderazgo autocrático presentaron el mayor volumen de trabajo producido, y evidentes señales de tensión, frustración y agresividad. El líder autocrático es temido por el grupo, que solo trabaja cuando aquel está presente. El lidera autocrático enfatiza solo en el líder.

Liderazgo liberal: el líder permite total libertad para la toma de decisiones individuales o grupales, participando en ellas cuando el grupo lo solicita. El comportamiento del líder es evasivo y sin firmeza. Los grupos sometidos a liderazgo liberal no se desempeñan bien en cuanto a la cantidad ni en cuanto a la calidad del trabajo, y presentan fuertes señales de individualismo, disociación del grupo, insatisfacción, agresividad y poco respeto hacia el líder. El líder es ignorado por el grupo. El liderazgo liberal enfatiza solo en el grupo.

Liderazgo democrático: el líder es comunicativo en extremo, estimula la participación de las personas y se preocupa igualmente por el trabajo y por el grupo. Actúa como facilitador para orientar el grupo, ayudándolo en la definición de los problemas y en las soluciones, coordinando actividades y sugiriendo ideas. Los grupos sometidos a liderazgo democrático presentaron buena cantidad de trabajo y calidad sorprendentemente mejor, acompañada de un clima de satisfacción, integración grupal, responsabilidad y compromiso de las personas. (Tabla 1).

Aspectos	Liderazgo autocrático	Liderazgo liberal	Liderazgo democrático
Toma de decisiones	Solo el líder decide y fija las directrices, sin ninguna participación del grupo.	Total libertad del grupo para tomar decisiones; mínima intervención del líder.	Las directrices son debatidas y decididas por el grupo, que es estimulado y orientado por el líder.
Programación de los trabajos	El líder da órdenes y toma medidas para ejecutar las tareas sin explicarlas al grupo.	Participación limitada del líder. La información y la orientación se dan si son solicitadas por el grupo.	El líder aconseja y orienta para que el grupo trace objetivos y acciones. Las tareas ganan perspectivas con los debates.
División del trabajo	El líder determina la tarea a cada uno, y cuál es su compañero de trabajo.	El grupo elige la división de las tareas y los colegas. Ninguna participación del líder.	El grupo decide sobre la división de las tareas, y cada miembro tiene libertad para escoger los colegas.
Comportamiento del líder	El líder es dominador y personal en los elogios y en las críticas al grupo	El líder asume el papel de miembro del grupo y actúa sólo cuando es solicitado.	El líder es objetivo y se limita a los hechos en los elogios y las críticas. Trabaja como orientado del equipo.

Tabla 1. Los tres estilos del liderazgo

Liderazgo autocrático, el líder centraliza el poder y mantiene el control de todo y de todos en sus manos. En el liderazgo liberal, el líder se oculta y deja que la situación fluya a voluntad, sin intervenir o intentar cambiar el rumbo de los acontecimientos. En el liderazgo democrático, el líder trabaja y toma decisiones en conjunto con los subordinados, escuchando, orientando e impulsando a los miembros. En cada uno de estos tres estilos de liderazgo, la actuación del líder promueve una cadena de comunicación en el grupo, como se observa en la siguiente figura 3.

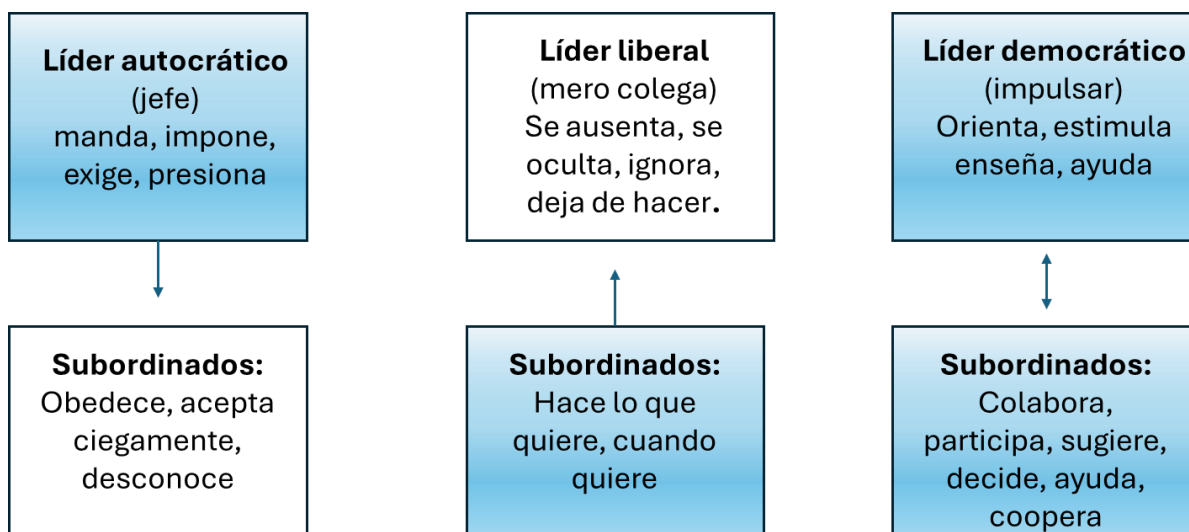


Figura 3 Diferentes estilos de liderazgo. (los cuadros azules indican el predominio)

En la práctica, el administrador utiliza los tres estilos de liderazgo de acuerdo con la tarea que se ejecuta, las personas y la situación. El desafío está en saber cuándo aplicar cada estilo, con quién, en qué circunstancias y qué tareas se van a desarrollar.

Funciones del líder

Muchas de las funciones del líder son más especializadas y tangibles que las del gerente. La manera como el líder desempeña sus funciones determina el éxito o el fracaso de su organización. Las funciones de un líder incluyen:

Arbitraje: cuando los miembros de la organización se desentienden del curso de acción que debe seguir, el líder debe resolver el problema arbitrando o decidiendo la mejor solución, la solución se debe encontrar de manera consensual y rápida para evitar conflictos o interrupciones.

Sugerencias: el líder debe sugerir ideas y medios a sus subordinados, y evitar las órdenes o imposiciones. Debe lograr que los subordinados tengan sentido de participación y sean tratados con dignidad.

Objetivos: Los objetivos organizacionales no son automáticos, sino que el líder debe definirlos y proporcionarlos. Para que la organización sea eficaz, los objetivos deben ser viables y conducir a que los miembros trabajen juntos.

Catálisis: para iniciar o aumentar el movimiento de una organización, es necesaria cierta fuerza suministrada por la acción del líder como catalizador, que conduzca a los miembros a la acción colectiva.

Seguridad: para mantener la actitud positiva y optimista frente a los problemas, el líder debe garantizar seguridad a sus seguidores. Esta seguridad en el empleo es importante para elevar la moral del equipo.

Representación: en general, el líder representa la organización ante los demás y sirve como símbolo de ella. Las personas de afuera ven la organización a través de las actitudes del líder y de su impresión respecto de él. Una impresión favorable del líder garantiza una impresión favorable de la organización.

Inspiración: al lograr que sus seguidores sientan que su trabajo es imprescindible e importante, el líder los inspira a aceptar los objetivos organizacionales con entusiasmo y a trabajar con eficacia para conseguirlos.

Orgullo: la necesidad de reconocimiento y estima de las personas puede ser satisfecha a través del orgullo sincero del líder por sus subordinados. Es importante que aprecie y celebre el trabajo de las personas.

Liderazgo orientado hacia las tareas o hacia las personas.

Existen dos tipos de liderazgo

Liderazgo centrado en la tarea: estilo de liderazgo estrictamente preocupado por la ejecución de la tarea y por sus resultados inmediatos. Típico de organizaciones o unidades que acostumbran a concentrar a las personas en cargos aislados e individualizados, superespecializados, con procedimientos rutinarios y estandarizados, siguiendo normas y reglamentos. Es el liderazgo preocupado exclusivamente por el trabajo y por conseguir que las tareas se ejecuten según los métodos preestablecidos y los recursos disponibles. Recuerda a la teoría X.

Liderazgo centrado en las personas: estilo de liderazgo preocupado por los aspectos humanos de los subordinados; busca mantener un equipo de trabajo actuante que tenga mayor

incidencia en las decisiones. Hace más énfasis en las personas, que en el trabajo en sí; procura comprender y ayudar a los subordinados, y se preocupa más por las metas y los objetivos que por los métodos, aunque sin descuidar el nivel de desempeño esperado, recuerda a la teoría Y. (Tabla 2)

Líder orientado hacia las tareas	Líder orientado hacia las personas
Comportamiento orientado hacia la finalización del trabajo.	Comportamiento orientado al apoyo y soporte de las personas en el trabajo
Planea y establece cómo se realizará el trabajo	Actúa como apoyo y retaguardia de los subordinados
Asigna responsabilidad por las tareas a cada subordinado	Desarrolla relaciones sociales con los subordinados
Define con claridad los estándares de trabajo	Respeta los sentimientos de las personas
Busca complementar el trabajo	Es sensible en cuanto a las necesidades
Monitorea los resultados del desempeño	Demuestra confianza en los seguidores
Se preocupa por el trabajo, los métodos, los procesos, las normas y los reglamentos	Se preocupa por las personas, sus sentimientos, aspiraciones, necesidades y emociones

Tabla 2 Diferencias entre la orientación hacia las tareas y la orientación hacia las personas.

Malla Gerencial

La malla gerencial se basa en el supuesto de que, en la mente de la mayoría de los líderes, existe una falsa dicotomía entre la preocupación por la producción y la preocupación por las personas, Blek y Mouton (Blake, R., & Mouton, J. (1964)) crearon una malla gerencial para demostrar que la preocupación por la producción y la preocupación por las personas son aspectos complementarios y no mutuamente excluyentes. Según los autores, los líderes deben unir esas dos preocupaciones para conseguir resultados eficaces en las personas.

La malla gerencial está formada por dos ejes: el eje horizontal se refiere a la preocupación por la producción, es decir, por el trabajo que se debe realizar, mientras que el eje vertical se refiere a la preocupación por las personas, es decir, por su motivación, liderazgo, satisfacción, comunicación, etc. Cada eje es subdividido en 9 grados. El grado mínimo es 1, que significa poca preocupación del administrador; el grado máximo es 9, que indica la máxima preocupación posible.

En la malla gerencial, existe una increíble variedad de estilos administrativos. Se toman como referencia las esquinas y el centro de la malla para explicarlo mejor.

El objetivo es desplazarse gradualmente hasta alcanzar el estilo 9.9, que constituye el estilo de la excelencia gerencial: el énfasis en la producción y en los resultados, simultáneamente con el énfasis en las personas y en las actitudes y comportamientos. (Tabla 3)

Las diversas teorías sobre estilos de liderazgo presentan algunos aspectos comunes. En primer lugar, cada una de ellas busca aislar ciertas dimensiones principales de la conducta de liderazgo para trabajar con la multidimensionalidad, lo que puede confundir la interpretación del comportamiento.

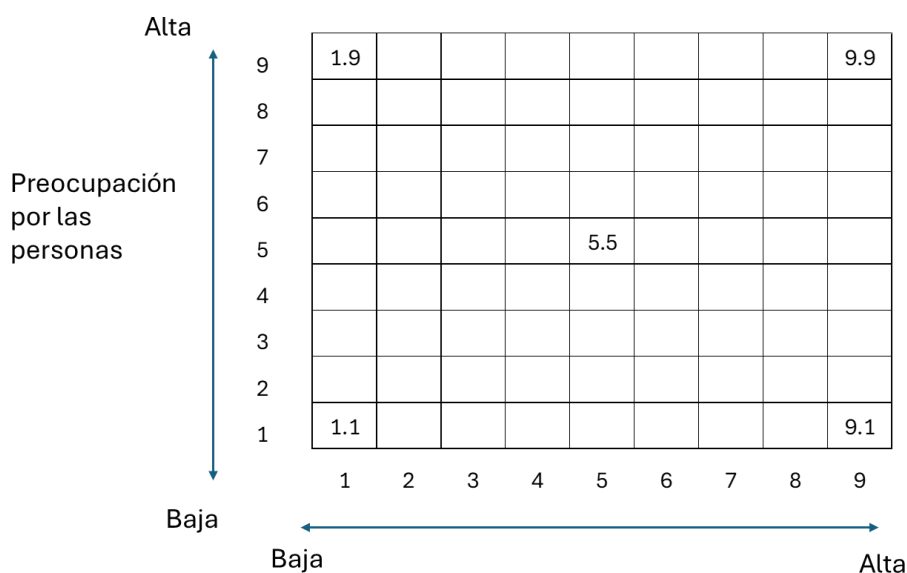


Figura 4 Malla Gerencial (managerial grid)

En segundo lugar, cada una de estas teorías tiene defensores que creen que su enfoque es el mejor. En tercer lugar, las investigaciones sobre estilo de liderazgo en cada una de estas teorías se basan en medidas logradas a través de cuestionarios.

Estilo	Significado	Participación	Fronteras Intergrupales
1.1	Mínima preocupación por la producción y por las personas	Poco involucramiento y poco compromiso	Aislamiento. Falta de coordinación intergrupala
1.9	Énfasis en las personas y mínima preocupación por la producción.	Comportamiento superficial y efímero. Soluciones de mínimo común denominador.	Coexistencia pacífica. Los grupos evitan problemas para mantener la armonía.
9.1	Énfasis en la producción y mínima preocupación por las personas.	No hay participación de las personas.	Hostilidad intergrupala. Sospecha y desconfianza mutuas. Actitud de ganar o perder
5.5	Estilo de término medio. Actitud de conseguir algunos resultados sin mucho esfuerzo	Camino del medio y acomodación, que deja a todos descontentos.	Tregua inestable. Transigencia, repartición proporcional y acomodación para mantener la paz.
9.9	Estilo de excelencia. Énfasis en la producción y énfasis en las personas.	Elevada participación e involucramiento. Compromiso de las personas	Comunicaciones abiertas y francas. Flexibilidad y actitud hacia el tratamiento constructivo de los problemas.

Tabla 3. Principales estilos de la malla gerencial.

Teorías situacionales de liderazgo

Las teorías situacionales de liderazgo incluyen el liderazgo en el contexto ambiental en que ocurre, teniendo en cuenta el líder, los liderados, la tarea, la situación, los objetivos, etc. Estas teorías constituyen un avance en relación con las teorías basadas exclusivamente en el estilo de liderazgo. Las principales teorías situacionales son la elección de los patrones de liderazgo, el modelo contingencial y la teoría del camino-meta.

1.- Elección de los patrones de liderazgo

Tannenbaum y Schmidt (Tannenbaun. R., & Schmidt, W. (1973)) consideran que el líder debe elegir los patrones de liderazgo más adecuados a la situación en que se encuentre. Según los autores, el liderazgo es un fenómeno situacional basado en tres aspectos:

Fuerza del gerente: motivación interna del líder y otras fuerzas que actúan sobre él.

Fuerzas de los subordinados: motivación externa suministrada por el líder y otras fuerzas que actúan sobre los subordinados.

Fuerzas de la situación: condiciones en que se ejerce el liderazgo.

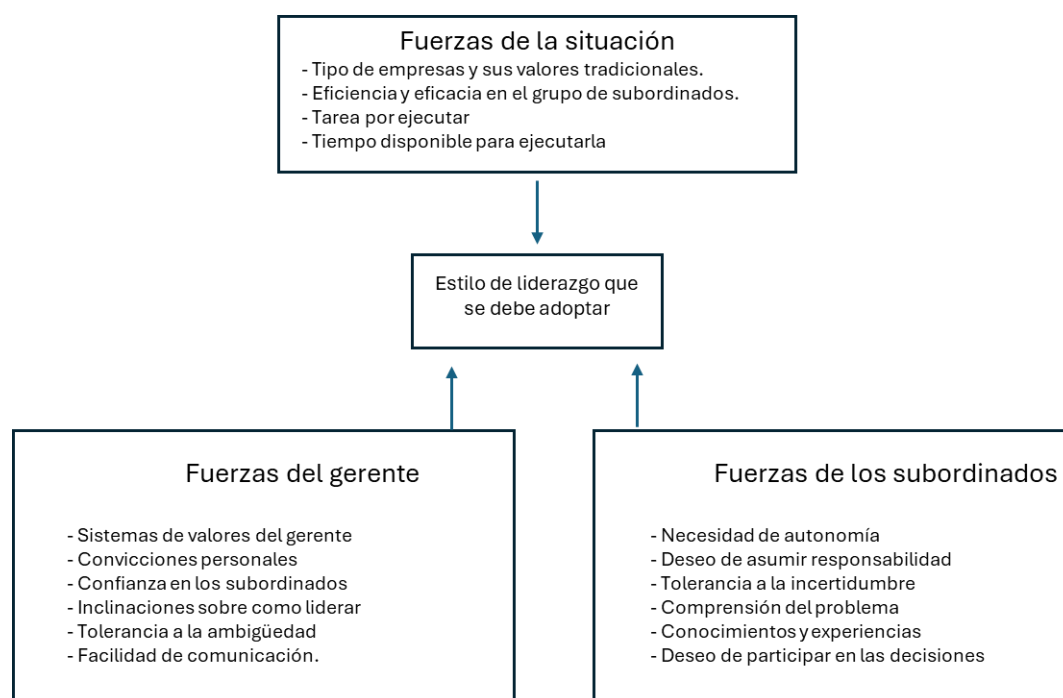


Figura 5. Fuerzas que condicionan los patrones de liderazgo

Frente a estas fuerzas, el líder puede elegir un patrón de liderazgo adecuado para cada situación, de modo que ajuste a sus fuerzas personales a las fuerzas de los subordinados y a las de la situación. Se trata de encontrar la sintonía entre esas tres fuerzas interactivas. Existe una continuidad de patrones de liderazgo, entre los cuales se puede escoger el administrador. El

administrador que actúa a la izquierda de la figura 4, está influenciado por fuerzas personales, grupales y situacionales que originan un estilo autocrático. Este podrá ser el enfoque correcto para enfrentar las fuerzas del momento. El administrador que actúa a la derecha está influenciado por fuerzas que originan un estilo democrático participativo.

De este enfoque situacional de liderazgo, se pueden inferir algunas proposiciones.

- Cuando las tareas son rutinarias y repetitivas, el liderazgo es cerrado y se basan en controles del líder, que utiliza un patrón próximo al extremo izquierdo de la gráfica de la figura 6.
- Un líder puede asumir diferentes patrones de liderazgo, cada uno de ellos adecuado y específico para cada subordinado o tarea, de acuerdo con las fuerzas involucradas.
- Frente a un mismo subordinado, el líder puede asumir diferentes patrones de liderazgo con el tiempo y conforme a la situación. En situaciones en que el subordinado presenta alto nivel de eficiencia, el líder puede concederle mayor libertad en las decisiones; si el subordinado presenta errores graves y seguidos, el líder puede imponer provisionalmente mayor autoridad y menor libertad de trabajo.

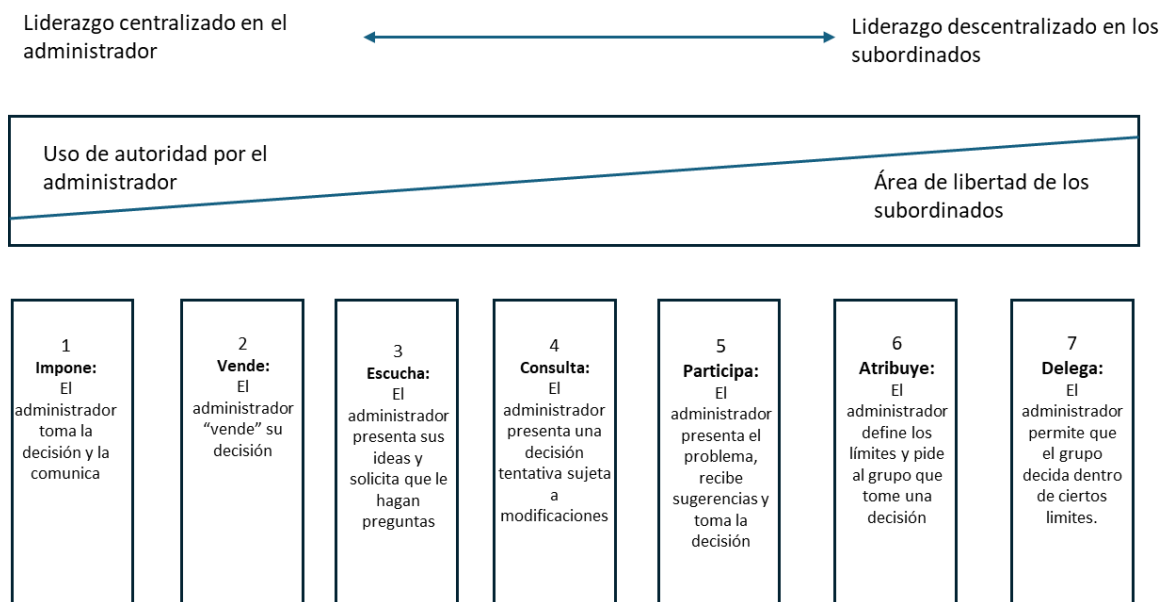


Figura 6. Patrones de liderazgo
Fuente: adaptación Tannenbaum, R. & Shmidt. W.

2. Modelo contingencial de Fiedler

Fiedler (Fred E. Fiedler, F.E., (1967)) desarrolló un modelo contingencial de liderazgo eficaz, a partir de la idea de que no existe un estilo único y mejor de liderazgo, válido en cualquier situación, sino que, por el contrario, los estilos eficaces de liderazgo son situacionales; cada situación requiere un estilo diferente de liderazgo. El modelo contingencial se basa en tres factores situacionales: (Tabla 4)

Poder de posición del líder: influencia inherente a la posición ocupada por el líder, es decir, volumen de autoridad formal asignado al líder, independientemente de su poder personal.

Estructura de la tarea: grado de estructuración de las tareas, es decir, grado en que el trabajo de los subordinados es rutinario y programado (en un extremo) o es impreciso e indefinible (en el otro extremo). La eficacia del liderazgo depende del grado de rutina o variedad de la tarea de los subordinados. La estructura de la tarea es un factor importante en el estilo de liderazgo.

Relación entre el líder y los miembros del grupo: relación que existe entre el líder y los miembros del grupo. La relación interpersonal puede incluir sentimientos de aceptación mutuos, de confianza y lealtad que los miembros depositan en el líder o sentimientos de desconfianza, reprobación, falta de lealtad y amistad entre las partes.

Factores situacionales	Oportunidad situacional	Amenaza situacional
Poder de posición del líder	Mayor poder de posición Mucha autoridad formal Alto nivel jerárquico	Menor poder de posición Poca autoridad formal Bajo nivel jerárquico
Estructura de la tarea	Tarea estructurada, rutinaria y programada Fácil de desempeñar, ejecutar y aprender	Tarea no estructurada, variada y no programada Difícil de desempeñar, ejecutar y aprender
Relaciones entre líder y miembros del grupo	Buena relación entre el líder y los miembros del grupo	Mala relación entre el líder y los miembros del grupo

Tabla 4. Modelo de liderazgo eficaz de Fiedler

Cuanto mayor es el poder de la posición, la estructuración de la tarea y el nivel de las relaciones entre el líder y miembros del grupo, mayor es la oportunidad situacional para el liderazgo eficaz.

Fiedler no se aparta de los estilos de liderazgo orientados hacia la tarea o hacia las personas, su conclusión es cuando las variables situacionales son muy desfavorables o muy favorables, el estilo de liderazgo más eficaz y, en consecuencia, más indicado es el orientado hacia la tarea. El estilo de liderazgo enfocado hacia las personas es más eficaz y, por consiguiente, más indicado cuando la oportunidad situacional es relativamente media.

Teoría del camino – meta o teoría orientada hacia los objetivos.

Teoría contingencial que se preocupa por estudiar la influencia del líder en la percepción de las metas de trabajo de los subordinados, sus metas de desarrollo y los caminos para alcanzarlas. La teoría del camino -meta (o medios – objetivos) afirma que la responsabilidad del líder es aumentar la motivación de los subordinados para alcanzar objetivos individuales y organizacionales. Su fundamento reside en la teoría de la expectativa: las actitudes, la satisfacción, el comportamiento y esfuerzo de un individuo en el trabajo se pueden prever a partir de los siguientes aspectos:

Grado en que la persona percibe que el trabajo o el comportamiento son caminos que conducen a resultados (expectativas).

Preferencias de las personas por esos resultados (valencias)

Las personas están satisfechas con su trabajo si creen que este conducirá a resultados esperados, y trabajarán más si sienten que ese trabajo tendrá una recompensa. Las consecuencias de estos supuestos para el liderazgo es que los liderados estarán motivados por el comportamiento o por el estilo del líder, a medida que ese estilo o ese comportamiento influya en las expectativas (caminos hacia la meta) y las valencias (atractivo de la meta). (Tabla 5)

Papeles relacionados con la tarea	Papeles relacionados con las personas
Definición del problema para el grupo	Apoyo a las contribuciones personales
Solicitud de hechos, ideas, sugerencias y opiniones de los miembros	Estímulo a través del reconocimiento
Proposición de hechos, ideas o sugerencias para el grupo	Evaluación de la moral del grupo y ayuda a los miembros para percibirla
Esclarecimiento de situaciones confusas	Reducción de la tensión y reconciliación de conflictos y divergencias
Proposición de ejemplos	Modificación de posiciones y admisión de errores
Orientación general	Facilitación de la participación de los miembros
Resumen de las discusiones	Evaluación de la eficacia del grupo
Verificación de cuándo se obtiene una conclusión o consenso	

Tabla 5. Papeles del líder relacionados con la tarea y con las personas.

Fuente: Idalberto Chiavenato, I. (2023)

Las investigaciones revelaron que los líderes son eficaces cuando logran que las recompensas estén al alcance de los liderados y dependen de metas específicas que consigan los subordinados. Gran parte del trabajo del líder es mostrar al liderado el tipo de comportamiento que tiene mayor probabilidad de llevar al cumplimiento de la meta.

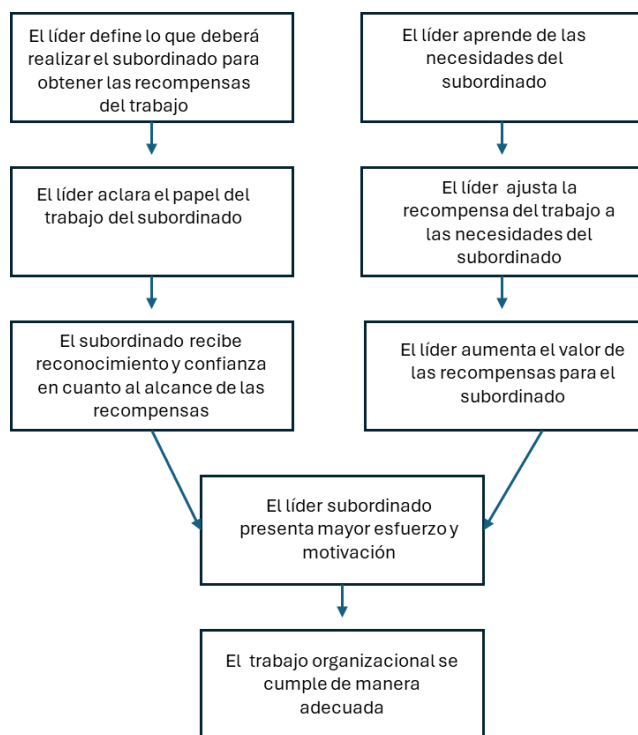


Figura 7. Papeles del líder en el modelo camino – meta

Fuente: adaptación Bass, B, (2012)

Los cinco principios del liderazgo visionario (John r. Schermerhorn, J.Jr., (2012))

Desafiar el proceso: sea pionero. Estimule la creatividad y la innovación, y apoye a las personas con ideas y sugerencias. Oriente, jalone, impulse a las personas, hágalas cometer errores y aprender de ellos. Haga que salgan de la monotonía y la rutina y agreguen valor a la organización.

Ser entusiasta: inspire a las personas con su entusiasmo personal y procure compartir una visión común. Transforme el trabajo en algo agradable y productivo que enorgullezca y entusiasme a las personas. Que ellas se alegren y festejen cuando marcan un gol: objetivo o meta alcanzado.

Ayudar a las personas a actuar: cree equipos y apoye los esfuerzos y talentos de las personas. Participación es la palabra clave. Apóyese en el equipo, transfíerale las discusiones sobre objetivos y metas, las decisiones importantes, la elección de los medios y métodos, la

retroalimentación de los resultados. La consulta y la comunicación son esenciales. El consenso es el secreto del éxito. Haga que las personas se sientan importantes, y ellas lo harán todavía más importante.

Ser ejemplo: utilice un modelo de papel consistente que las personas puedan y deseen desempeñar. Transparencia y objetividad son los medios principales para lograrlo. Total, apertura en cuanto al enfoque de los problemas y soluciones, franqueza y sinceridad.

Celebrar las realizaciones: traiga emoción al sitio de trabajo y junte la mente y el corazón en las tareas diarias. Reconozca, celebre y congrege a las personas. Haga de su equipo un verdadero equipo integrado y cohesionado que participa en todo el negocio. La misión y la visión se deben discutir con frecuencia, a medida que los objetivos se van definiendo, alcanzado y redefiniendo.

Liderazgo Organizacional

Desde sus comienzos, las teorías científicas sobre el liderazgo Organizacional se han planteado unas a otras sin solución de continuidad a lo largo de la historia, coincidiendo a menudo algunas de ellas en un mismo período de tiempo. El liderazgo organizacional es un objeto de estudio en donde la elaboración teórica y la investigación de campo han sido especialmente sobresalientes.

Bass (1985) nos proporciona el siguiente inventario de teorías sobre liderazgo organizacional, donde se refleja con suficiente claridad el esfuerzo desarrollado para explicar este fenómeno: teoría del gran hombre, teoría de rasgos, teorías ambientales, teorías personal—situacionales, teorías psicoanalíticas, teorías de la interacción—expectación, teoría del cambio de refuerzos, teoría Path—Goal, modelo de las dos fases, teoría de la contingencia, modelo de múltiple escenario, teorías humanísticas, teorías del intercambio, teorías conductuales, teorías perceptuales y cognitivas (teoría de la atribución y teoría del liderazgo organizacional como solución de problemas), análisis de sistemas, y enfoque racional—deductivo.

Para Yukl (2025) toda la investigación científica sobre liderazgo organizacional puede subdividirse en los siguientes enfoques: enfoque de rasgos, enfoque de comportamiento, enfoque

de poder—influencia, enfoque situacional, enfoque participativo, enfoque carismático y transformacional, y enfoque de grupos de decisión.

Por otra parte, tras la crisis teórica que sobrevino a los paradigmas tradicionales de liderazgo organizacional, las nuevas tentativas teóricas que han venido surgiendo en las dos últimas décadas pueden situarse en una u otra de las siguientes cinco líneas de investigación (Smith y Peterson, 1988): reemplazar las medidas del estilo de líder por medidas de recompensa y castigo, distinguir entre subordinados, examinar las percepciones del líder sobre los subordinados, reexaminar las bases de las percepciones de los líderes sobre los subordinados, y por último revisar las circunstancias.

Sims y Lorenzi (1992), aludiendo exclusivamente a la evolución histórica más reciente de la teoría del liderazgo organizacional, sostienen que se ha pasado desde las teorías del reforzamiento - cuyo énfasis se ponía sin más en el comportamiento- y de la cognición social - con énfasis exclusivamente en los procesos cognitivos-, hasta las más recientes teorías de meta y del aprendizaje social.

En términos generales, los diferentes autores concuerdan sobre la evolución histórica seguida por la teoría del liderazgo organizacional, en donde se han ido sucediendo gradualmente unos enfoques por otros (Andriessen & Diederik, 1984; Bass, 1985; Sims & Lorenzi, 1992; Smith & Peterson, 1988; Yukl, 2025). Esta evolución puede exponerse sumariamente en dos amplios períodos claramente diferenciados entre sí, y que serían el período de los paradigmas clásicos, que abarcaría las teorías de rasgos, las teorías conductuales y las teorías de contingencia; y el período de los enfoques contemporáneos, tal y como según se recogen estos últimos en el trabajo de Smith y Peterson.

Paradigmas clásicos

Los enfoques clásicos se organizan todos ellos en torno a un denominador común, que no es otro que el explicar la efectividad del líder. Aquí, para exponer los paradigmas clásicos del liderazgo organizacional, seguiremos el mismo esquema empleado por Edwards, Rode y Ayman (1989), que subdividen los paradigmas clásicos en teorías de rasgos, teorías conductuales y teorías de contingencia -esquema dónde quedan comprendidos sus principales momentos teóricos.

Teorías de rasgos

En realidad, no se trata sólo teorías de rasgos, sino de teorías de rasgos y de habilidades. Yukl (2025) nos aclara ambos conceptos: El término rasgo se refiere a una variedad de atributos individuales, incluyendo aspectos de la personalidad, temperamento, necesidades, motivos, y valores. Los rasgos de personalidad son disposiciones relativamente estables a comportarse de una forma particular.

El término habilidad refiere a la capacidad de una persona de desempeñar varios tipos de actividades cognitivas y comportamentales de una forma efectiva. Al igual que los rasgos, las habilidades están determinadas conjuntamente por el aprendizaje y la herencia.

El origen de las teorías de rasgos radica en lo que Weber denominó carisma personal (Smith & Peterson, 1988), y estuvieron vigentes aproximadamente hasta los años 50, si bien las mismas experimentaron con posterioridad a estas fechas alguna que otra revitalización (Andriessen & Diederik, 1984). Según Bass (1985), el período de apogeo para ellas habría que situarlo entre los años 1904 y 1947 -anecdóticamente se viene considerando como uno de los estudios pioneros en este campo, el estudio de Terman (1985 -citado por Bass, y por Smith y Peterson).

Como su nombre indica, las teorías de rasgos se basan en los rasgos y en las habilidades, que se conciben en todo caso como características individuales del líder. Además, desde estas teorías se piensa que el rasgo es en realidad una cualidad que distingue al líder frente a los demás: “Los líderes poseen un rasgo que no se encuentra en los seguidores.” (Edwards, Rode y Ayman, 1989). Aun cuando los rasgos estudiados varían de unos autores a otros, su fondo sigue siendo

siempre el mismo: el líder tiene unas cualidades excepcionales que permanecen estables en el tiempo y resultan consistentes en el espacio -i.e., las propiedades de estabilidad temporal y consistencia trans—situacional del líder, respectivamente. Una concepción de liderazgo de este tipo casi lleva a pensar y envuelve la idea de que el «líder» resultará líder allá en todo momento y allá donde se halle; idea que vendría a corresponder aproximadamente con lo que Sims y Lorenzi (1992) denominan 'hombre fuerte', que “tiene sus raíces en las características físicas del líder (altura, peso, fuerza)”.

Los rasgos de liderazgo que se han estudiado hasta el presente han sido muchos y muy diversos, siendo casi imposible el pormenorizarlos uno a uno. En su revisión, Bass (1985) clasifica los rasgos y/o habilidades del líder -obtenidos por las diferentes teorías que ahora nos ocupan entre los años 1904-1947-, en las siguientes categorías elementales: edad cronológica, altura, peso, psique—energía—salud, apariencia, fluidez de habla, inteligencia, escolaridad, conocimiento, juicio y decisión, originalidad, adaptabilidad, introversión—extroversión, dominancia, iniciativa—persistencia—ambición, responsabilidad, integridad y convicción, auto—confianza, control de humor—humor optimista, control emocional, status social y económico, actividad social y movilidad, actividad biosocial, habilidades sociales, popularidad—prestigio, cooperación, patrones de liderazgo organizacional diferentes para cada situación, y transferibilidad y persistencia del liderazgo organizacional.

Además, en un seguimiento de los estudios de liderazgo realizados hasta el año 1970, Bass (1985) pasa a agrupar ahora los rasgos y/o habilidades del líder en las siguientes categorías: características físicas -actividad—energía—resistencia, y edad-, antecedentes sociales -estatus social, movilidad y educación-, inteligencia y habilidad, personalidad, características relacionadas con la tarea, y características sociales.

Y comentando también los resultados de factorización de los rasgos del L, Bass (1985) señala que los factores que se extraen mayormente -según su frecuencia de aparición- son aquellos factores referentes a las diversas habilidades del líder (sociales e interpersonales, técnicas, administrativas, intelectuales); luego, aquellos otros relativos a la forma de relacionarse los líderes con sus respectivos grupos (mantenimiento de la cohesión del grupo, coordinación, motivación a la tarea, desempeño de tarea, y elevada calidad de resultados), y también los relativos a la preocupación del líder por el desempeño grupal (mantenimiento de la cohesión del

trabajo de grupo, mantenimiento de estándares de desempeño); y por último -ya con una menor frecuencia de aparición- se extraen factores que se refieren ya a características personales de los líderes de carácter más idiosincrásico (equilibrio emocional, voluntad de asumir la responsabilidad, ética en la conducta).

Abundando sobre esta cuestión, detallaremos ahora los rasgos del líder que se han venido investigando, y que nos ofrece Yukl (2025): nivel de energía y de tolerancia al stress, autoconfianza, locus de control interno, madurez emocional, integridad, motivación de poder, orientación de logro, necesidad de afiliación; y agrupa todas las habilidades en sólo tres categorías: habilidades técnicas (conocimiento acerca de métodos, procesos), habilidades interpersonales (conocimiento acerca del comportamiento humano, habilidad para comprender los sentimientos), y habilidades conceptuales (habilidad general analítica, pensamiento lógico).

Dentro de las teorías de rasgos, merecen una mención aparte las denominadas teorías motivacionales (McClelland (1985), Miner (1978)). Entre ellas destaca la teoría de la motivación del rol directivo de Miner, uno de sus clásicos más conocidos, en donde se postula que las características del líder se vinculan con el éxito directivo a través de un conjunto de rasgos motivacionales suyos -rasgos que además se asocian de una forma u otra con la necesidad de poder. Los rasgos motivacionales del líder, que correlacionan con su promoción a niveles directivos superiores dentro de las grandes organizaciones jerárquicas, son entre otros: su actitud positiva hacia las figuras de autoridad, su deseo de competir con los otros por estatus, sus recursos y soporte político, su deseo de hacerse cargo de las cosas y de ser activamente asertivo, así como su deseo de ejercer poder sobre otras personas y de asumir una posición de alta visibilidad.

Las teorías de rasgos empezaron a perder vigencia cuando las revisiones de Stogdill (1948) y de Mann (1959) pusieron de manifiesto que los rasgos explicaban en realidad bastante poca varianza del liderazgo. En concreto, la correlación más alta que encontrara Mann en su revisión fue de tan sólo .25, referida a la relación entre liderazgo e inteligencia. Poco después, estas teorías llegaron a recibir también fuertes críticas cuando se emprendió el estudio del liderazgo organizacional desde una perspectiva de comportamiento mucho más amplia, en donde se abarcaban ya factores grupales y organizacionales.

Por último, las teorías de rasgos llegaron a ser desplazadas casi completamente por las teorías conductuales, que pasaron a ocupar paulatinamente el lugar que habían ocupado aquéllas; y a las que dedicaremos el epígrafe siguiente.

Teorías conductuales

Estas teorías tratan de “habilidades de liderazgo, pero que no son inherentes a la persona... (y, además) han evitado el uso de medidas basadas en la personalidad” (Smith & Peterson, 1988). Un estudio pionero en este línea lo fue el de Lewin, Lippitt y White (1939), donde se evidenció que el estilo de liderazgo organizacional más eficaz no se asociaba ya con características del líder, sino que dependía más bien del tipo de criterios que se utilizaran. Desde las teorías conductuales “el aspecto más importante del liderazgo es lo que los líderes hacen, más que sus particulares rasgos de personalidad” (Edwards, Rode & Ayman, 1988). Por lo demás, téngase en cuenta que este enfoque únicamente describe el liderazgo más que prescribir un estilo como siendo el más efectivo (Edwards, Rode & Ayman). Su desarrollo y máximo apogeo tuvo lugar en torno a las investigaciones llevadas a cabo en dos universidades norteamericanas: la Ohio State University y la Universidad de Michigan, que describiremos por separado.

Ohio State University.- Estos autores (entre otros: Fleishman, 1983; Hemphill & Coons, 1974; Hemphill, Seigel & Westie 1951) pertenecían en su mayoría al Personnel Research Board de la universidad, y concebían el liderazgo organizacional como un constructo integrado exclusivamente por dos dimensiones ortogonales, nada menos que las célebres dimensiones de consideración e iniciación de estructura, que podrían relacionarse con medidas de desempeño -en realidad, otras dimensiones que aparecieron en los análisis factoriales iniciales (Halpin & Winer, 1957), tales como el énfasis en la producción y la sensibilidad, terminaron por ser descartadas en las investigaciones posteriores porque la varianza que explicaban apenas tenía entidad.

Peiró (1984) nos proporciona un buen resumen de las principales conclusiones que pueden extraerse en general de estos estudios, y que son éstas: “los líderes con alta consideración tienden a tener subordinados que están más satisfechos con su líder que los líderes de baja consideración”, las correlaciones entre iniciación de estructura y efectividad tienden a ser positivas, aunque muestran considerable variedad, la relación entre consideración y efectividad del líder varía substancialmente con la población de que se trate, los líderes con alta puntuación

en iniciación de estructura y consideración (los líderes alto—alto) tienden a lograr en sus subordinados una buena realización y una alta satisfacción con más frecuencia que los que obtienen puntuaciones bajas en una de ambas dimensiones o en las dos, aunque no siempre ocurre así.

La importancia que tuvieron -y aún tienen hoy en día- los trabajos de estos autores fue especialmente destacada, por cuanto fueron los primeros que rompieron con la tradición de la teoría del rasgo y pasaron a hablar ya directamente de liderazgo en términos comportamentales. Además, las dimensiones de consideración e iniciación de estructura han sido utilizadas por numerosas e importantes teorías posteriores -la teoría Path-Goal de Evans (1970) y House (1971). En Bass (1990) y en Yukl (2025) puede seguirse con detalle la trayectoria experimentada por las investigaciones de la Ohio State University.

En cuanto a críticas, a esta teoría se le ha reprochado especialmente el que sus dimensiones de consideración e iniciación de estructura no se hallen libres del efecto de otras variables, aquéllas que las teorías de contingencia vendrían a denominar 'variables moderadoras'. Así, por ejemplo, la necesidad de un liderazgo organizacional de estructura parece estar vinculada a momentos críticos más que a otra cosa; pero fuera de ello, si los colaboradores del líder son en verdad muy competentes, entonces el mayor efecto sobre su satisfacción se producirá por vía de un líder organizacional de consideración (Kerr et al., 1974). Además, diversas revisiones señalaron ya en su momento la necesidad que tenían estas teorías de poner en claro las condiciones necesarias para la eficacia de las conductas de consideración y estructura del líder (Campbell, 1970; Korman, 1966; Vroom, 1976).

Quizás sea Campbell (1970) quién efectúa la crítica de mayor peso a las teorías conductuales, al afirmar que las dos funciones de liderazgo organizacional que se contemplan en las investigaciones de la Ohio State University, son demasiado simples en sí mismas para explicar por sí solas toda la complejidad del fenómeno del liderazgo organizacional. Por otra parte, la supuesta ortogonalidad entre ambas dimensiones también ha sido puesta en entredicho en más de una ocasión (véase p.ej., Schippmann & Prien, 1986).

Universidad de Michigan. - Para los investigadores de esta universidad (entre otros: Cartwright & Zander, 1953; Kahn & Katz, 1960; Likert, 1961; Parsons, Bales & Shils, 1953) las

conductas básicas de LO eran la orientación hacia los empleados - la conducta de persona- y la orientación hacia la producción - la conducta de tarea-, si bien también estudiaron, aunque en menor medida el liderazgo organizacional participativo.

Por lo general, las conductas de persona y de tarea se han asociado desde su origen respectivamente con los estilos de liderazgo organizacional democrático vs. autocrático, respectivamente; y los resultados que obtuvieron los autores de Michigan han puesto de manifiesto muchas veces que los efectos de ambas dimensiones sobre el desempeño no son en realidad iguales, ya que los líderes con orientación hacia los empleados conseguían mejores resultados que los líderes orientados hacia la tarea -aunque los resultados variaban mucho unos de otros en función de la situación que se tratase. En los de negocios, sin embargo, siempre fue notoria la superior eficacia demostrada por el estilo democrático.

Algunos críticos vieron insuficiente asimismo la dicotomía orientación- tarea— orientación persona para explicar todo el liderazgo organizacional, e incluso alguna combinación o arreglo de estas, “porque las preferencias pueden variar considerablemente dependiendo de los individuos y de la situación de ahí que estos resultados hayan inducido a algunos a abandonar las teorías universales concernientes a la mejor combinación de los estilos de liderazgo” (Andriessen & Drenth, 1984).

En el manual de Bass (1985) figura una revisión minuciosa de los resultados obtenidos por las conductas de tarea y persona, entendidas como focos principales de atención por parte del líder. Por otro lado, valga señalar que ambas dimensiones son hoy en día dimensiones habituales y de uso frecuente en la investigación sobre liderazgo organizacional sobresale en especial, la mayor relevancia teórica que se viene concediendo últimamente a la dimensión de persona -a la conducta de orientación hacia funciones de apoyo y de integración social (Williams & Lillibridge, 1992) -, cuyo descuido por parte del líder puede llevarle en su momento a que se malogren inclusive sus resultados organizacionales (Tjosvold, Andrews & Struthers, 1992).

Uno de los desarrollos más reciente de las teorías conductuales sobre el liderazgo organizacional, se encuentra sin duda en la denominada teoría Performance-Maintenance, elaborada conjuntamente por autores americanos, japoneses e ingleses, donde se postula que el liderazgo organizacional se apoya en las funciones de tipo Performance -en función de

desempeño, orientada al trabajo- y de tipo Maintenance - en la función de mantenimiento, orientada a mantener la estabilidad social-.

Igualmente, en el enfoque de Yukl (2025) puede entreverse una especificación de las conductas del líder orientadas a la tarea y a la persona, enfoque que él denomina enfoque integrado - si bien, hablando con rigor, este enfoque más que un enfoque integrado viene a ser una simple combinación de conductas de liderazgo organizacional relativas a la toma de decisiones, influencia de personas, construcción de relaciones, y también suministro-búsqueda de información.

Teorías de contingencia

Sims y Lorenzi (1992) precisan aún más la razón del término 'contingencia' con el que se designa a estas teorías, cuando al referirse a la actuación del líder afirman que “Por encima de todo, el director (líder) debe responder al comportamiento y ejecución del empleado (seguidor) de una manera contingente”.

Según las teorías de contingencia en general, el líder para ejercer influencia sobre sus seguidores deberá construir siempre unas determinadas contingencias ambientales, de forma tal que estas redunden a la postre en un incremento del desempeño por parte del seguidor o colaborador. No obstante, habrá diferencias entre unas y otras teorías de contingencia, según el paradigma de investigación al que se adhieran cada una. Así, por ejemplo, si la teoría de contingencia adhiriera al paradigma conductual, entonces postularía que la influencia del líder sobre los miembros del equipo deberá canalizarse siempre fundamentalmente hacia aquello que el colaborador hace; pero si por el contrario el paradigma de referencia fuera más bien de tipo cognitivo, entonces se postularía que la influencia del líder deberá ser canalizada siempre y en todo momento hacia el patrón de pensamiento del colaborador, “En el primer caso, la variable dependiente es la conducta del empleado, y en el segundo el patrón de pensamiento del empleado” (Sims & Lorenzi, 1992). Desde un enfoque de tipo cognitivo—conductual se defendería, obviamente, que el líder deberá intentar influir simultáneamente tanto sobre el comportamiento, como sobre el pensamiento de los colaboradores.

Las teorías de contingencia comparten todas ellas una misma premisa: una persona no llega a ser líder sencillamente porque tenga o no ciertos rasgos o habilidades, es imprescindible además que esos rasgos o habilidades correspondan con las características, actividades y metas de su equipo (Bass, 1985). Por eso, los modelos de contingencia “tienen en cuenta variables moderadoras situacionales antes que prescribir un estilo de liderazgo” (Edwards, Rode & Ayman, 1989).

En última instancia, puede decirse que las teorías de contingencia no hacen sino relacionar los estilos de liderazgo organizacional con la situación en que deben ejercerse (Peiró, 1984); de forma que las teorías de contingencia vienen a ser semejantes a las teorías conductuales más la suma o adición de un conjunto de variables situacionales a modo de variables mediadoras entre la conducta del líder y su eficacia. Los aspectos situacionales a los que prestan atención estas teorías han sido en realidad bastante numerosos, pero algunos de los más destacados han sido sin duda: ciertos determinantes organizacionales y ambientales, características del grupo inmediato, determinantes de la tarea, el stress, el espacio interpersonal, y las redes de comunicación (Bass, 1985).

Por otro lado, las acciones concretas de liderazgo organizacional que se supone deben realizar los líderes para afrontar la situación son igualmente muy diversas, y varían notablemente de unos autores a otros. Pero, de cualquier forma, han predominado siempre los estilos de liderazgo organizacional orientados de una forma u otra bien hacia el trabajo, o bien hacia el trabajador. En relación con esta cuestión, Edwards, Rode & Ayman (1989) en un estudio muy interesante sometieron a contraste la validez de constructo de diversas escalas de liderazgo organizacional relativas todas ellas a la orientación del líder hacia el trabajo y hacia al trabajador -consideradas como variables latentes. En concreto, las escalas que compararon fueron: consideración e iniciación de estructura (Fleishman, 1953); preocupación por las personas y preocupación por la producción (Blake & Mouton, 1978); conducta de relación y conducta de tarea (Hersey & Blanchard, 2013); y la escala LPC (Teoría de Contingencia del Liderazgo) de Fiedler, Chemers y Mahar (1976). Los resultados pusieron de manifiesto que tan sólo las escalas de Fleishman y las de Hersey y Blanchard estaban altamente relacionadas con las variables latentes; en tanto que las escalas de Blake y Mouton resultó que tenían únicamente una relación media; y la escala de Fiedler, no estaba relacionada en absoluto con ninguna de las dos variables

latentes. Por lo demás, de la correlación negativa registrada entre las mismas variables latentes (—.26), se concluyó que no existían en realidad dos estilos independientes de liderazgo organizacional, sino tan sólo uno de carácter bipolar —interpretación que está en la misma línea que aquellas otra que dieran en su momento Tannenbaum y Schmidt (1973 -citados por Edwards, Rode & Ayman, 1988), para quienes las conductas democrática y autoritaria se disponían en un mismo continuo dentro de las organizaciones.

Estilos de liderazgo

Los estilos de liderazgo organizacional han venido a engrosar por derecho propio la literatura sobre liderazgo organizacional.

La evolución que han experimentado los estilos de liderazgo organizacional con el transcurso del tiempo, aunque emergieron originariamente de las antiguas teorías de rasgos, al final terminaron por llegar a ser maneras, modos, formas diferentes de afrontar la situación por parte del líder. Bass (1985) resume los estilos de liderazgo organizacional que se han sucedido a lo largo de la historia, valiéndose para ello de las dicotomías que se enumeran seguidamente: democrático vs. autocrático, participativo vs. directivo, orientado a las relaciones vs. orientado a la tarea, consideración e iniciación de estructura, laissez—faire vs. motivación a dirigir.

Uno de los principales exponentes en cuanto a estilos de liderazgo organizacional se encuentra sin duda en el binomio de estilos denominados 'transaccional' y 'transformacional', fuertemente enraizados en el concepto de carisma. Su desarrollo teórico se debe primordialmente a Bass (1985), basándose para ello en las ideas iniciales de Burns (1978) sobre el liderazgo transformacional; si bien aquel autor no es el único que viene trabajando con estos estilos, ya que, por ejemplo, Tichy y Devana (1986), y también Bennis y Nanus (1985) vienen estudiando los mismos constructos.

Ambos estilos de liderazgo organizacional suponen un proceso bidireccional entre líder—seguidor; pero en caso del liderazgo organizacional de tipo transaccional este intercambio mutuo líder-seguidor no se ve acompañado de ningún vínculo personal significativo entre ambas partes; en tanto que en el caso del liderazgo organizacional de tipo transformacional se da

verdaderamente un compromiso mutuo entre las partes, que implica una orientación hacia patrones de ejecución—moralidad más elevados.

Por lo demás, Bass (1985) diseñó en su momento un cuestionario para evaluar estos dos estilos por medio de una serie de escalas, las escalas de recompensa contingente, dirección en la excepción, carisma, consideración individualizada, estimulación intelectual, inspiración y hasta la fecha los diferentes resultados obtenidos apuntan en general hacia una mayor eficacia del liderazgo transformacional. (Avolio & Bass, 1994; Bass, 1985).

Enfoques contemporáneos

Aun cuando hasta la pasada década las teorías de contingencia fueran el paradigma dominante en los estudios sobre liderazgo organizacional, ya por aquel entonces empezaron a surgir otras alternativas teóricas que, lejos de centrarse en explicar la efectividad del líder, ahondaban por el contrario en los procesos a la base del líder organizacional. En realidad, podría decirse que la efectividad del líder constituye una especie de línea de demarcación que separa los paradigmas clásicos de los enfoques contemporáneos en la investigación sobre liderazgo organizacional. En algunos casos, los enfoques contemporáneos suponen verdaderamente un retorno hacia características del líder, si bien ahora no ya en busca de características estáticas suyas (rasgos y/o habilidades), sino en busca de sus componentes dinámicos (procesos cognitivos).

Enfoques, según los compendian Smith y Peterson (1988):

Recompensa y castigo. - Este enfoque está orientado mayormente a los procesos de recompensa y castigo llevados a cabo por parte del líder. Su fundamento teórico reside bien en la teoría del condicionamiento operante, bien en modelos de tipo más conductual—cognitivo. En cualquier caso, la peor dificultad con la que se enfrentan estos autores es que los efectos de la recompensa y del castigo no son directos en sí mismos, sino que están influenciados por las percepciones de los subordinados, y resultan además muy condicionados por las circunstancias.

Distinción entre subordinados. - Otros autores contemporáneos adoptan como premisa para sus teorías el hecho de que los líderes efectúan importantes distinciones entre sus diferentes subordinados, y por esta razón se centran en el estudio de los procesos de intercambio que tienen

lugar justamente en el seno de las relaciones diádicas supervisor—subordinado, y también en los procesos de influencia mutua que tienen lugar entre este binomio. Versiones más recientes del mismo enfoque pasan a considerar también las relaciones diádicas entre el líder y sus superiores, y entre el líder y sus pares. En general, se ha comprobado cómo la naturaleza de la experiencia diádica (experiencia de carácter positivo, intermedio o negativo) que llega a establecerse entre el líder y cada miembro del equipo, afecta al grado de acuerdo en la interpretación de sucesos y de situaciones que efectúan aquéllos (Graen & Schimen, 1978).

Examen de las percepciones. - Aquí, se han analizado básicamente las percepciones que tiene el líder de sus subordinados, centrándose especialmente en el estudio de las atribuciones que efectúan los líderes sobre el desempeño de sus subordinados.

Liderazgo implícito. - Por su lado, estas teorías reexaminan las propias bases de la percepción del liderazgo; y se originaron a resultas de descubrirse un hecho muy significativo: que aun personas de tipo muy diverso vienen a trazar un perfil de L bastante semejante. En general, según reconocen los autores englobados en esta corriente de investigación, parece que las expectativas sobre el liderazgo tienen un mayor peso sobre los sujetos perceptores que la conducta real del líder.

Igualmente, esta línea de investigación ha puesto de manifiesto que las personas “no piensan en los líderes en función de un gran número de acciones” en su lugar, la gente simplifica; se forman unas imágenes mentales consistentes de unos pocos tipos o categorías de líderes y rápidamente sitúan a cualquier líder en una de esas categorías. (Smith & Peterson, 1988).

De ahí que la información disponible sobre el líder o sobre el desempeño del grupo dirigido por aquél, afecte a las descripciones proporcionadas por los subordinados sobre sus supervisores.

Revisión de las circunstancias del liderazgo organizacional. - Finalmente, el último de los enfoques contemporáneos del liderazgo organizacional se ha dedicado a examinar cuáles son realmente las circunstancias que exigen la presencia de un líder. En términos generales, y tal y como afirman Smith y Peterson (1988), desde este enfoque se supone que “la conducta del líder hacia los colaboradores es sólo una de las dimensiones que influyen en el desempeño de los

subordinados.”; y basándose en esta misma premisa estos autores han venido proponiendo diversos sustitutos para el liderazgo organizacional (procesos de dirección y de control organizacional) o procesos de auto—dirección, autorregulación o autosupervisión- que pudieran reemplazar de forma adecuada algunas de las funciones atribuidas tradicionalmente al liderazgo organizacional. Los resultados que se han venido aportando desde este enfoque hasta la fecha, indican que algunas de tales variables pueden reducir en algunos casos la necesidad del liderazgo organizacional.

El liderazgo organizacional en empresas constructoras es un factor crítico para el éxito, ya que involucra la dirección estratégica y la gestión eficaz de equipos multidisciplinarios, recursos, tiempos y proyectos complejos. Un liderazgo organizacional efectivo en este sector se basa en la adaptabilidad, la comunicación clara, la capacidad para tomar decisiones rápidas y fundamentadas, y un enfoque en la seguridad y calidad para lograr los objetivos del proyecto.

Aspectos esenciales del liderazgo organizacional en construcción

Visión clara y dirección coherente: Los líderes deben establecer objetivos claros y realistas, compartiéndolos efectivamente con todo el equipo para asegurar una dirección común.

Gestión de recursos: Planificar y asignar adecuadamente materiales, personal y costos es fundamental para mantener el control y rentabilidad del proyecto.

Adaptabilidad y gestión del cambio: Los líderes enfrentan condiciones cambiantes, desde imprevistos en obra hasta nuevas tecnologías, por lo que deben ser flexibles y capaces de ajustar planes sin perder foco.

Cultura de seguridad: La prioridad en construcción debe ser la seguridad; el liderazgo debe fomentar prácticas seguras y un ambiente de trabajo saludable.

Comunicación efectiva: Coordinar a profesionales técnicos, obreros y administrativos requiere comunicación bidireccional clara para minimizar errores y fomentar la colaboración.

Relaciones con stakeholders: Los líderes también gestionan las relaciones con clientes, arquitectos, ingenieros y proveedores, resolviendo conflictos y alineando intereses.

Beneficios del liderazgo organizacional efectivo

Mejora la productividad, calidad y seguridad en los proyectos.

Facilita la colaboración, motivación y compromiso del equipo.

Aumenta la capacidad para cumplir con plazos y presupuestos.

Incrementa la satisfacción de clientes y la reputación de la constructora.

En conclusión, el liderazgo organizacional en empresas constructoras implica un conjunto integral de habilidades para gestionar estratégicamente equipos, recursos y relaciones, enfrentando los retos propios de la industria para garantizar proyectos exitosos, seguros y rentables

Liderazgo Técnico

El liderazgo técnico es la capacidad de un líder para guiar y apoyar a un equipo combinando conocimientos técnicos con habilidades de liderazgo, con el fin de impulsar la innovación, resolver problemas complejos y garantizar el éxito de proyectos. Este liderazgo asegura que los equipos de ingeniería creen productos escalables, eficientes y alineados con las metas de la empresa, cerrando la brecha entre las decisiones técnicas y la estrategia organizacional.

Definición y Propósito

El liderazgo técnico implica:

Mantener a los equipos alineados con los objetivos empresariales.

Afrontar desafíos técnicos especializados.

Mejorar el desempeño del equipo mediante tutoría y retroalimentación.

Impulsar la mejora continua y mantenerse actualizado en tendencias.

Gestionar crisis técnicas eficazmente.

Diferencias con el Liderazgo de Personas

El liderazgo técnico se enfoca en decisiones técnicas y resolución de problemas complejos.

El liderazgo de personas se centra en la gestión de equipos, habilidades interpersonales y la cultura de trabajo.

Los líderes técnicos equilibran conocimiento técnico y habilidades de gestión para un impacto efectivo.

Habilidades Esenciales

Pensamiento estratégico y visión del panorama general.

Gestión de proyectos y equipos bajo presión.

Capacidad para traducir problemas técnicos en soluciones escalables.

Habilidades de comunicación efectiva y motivación.

Inteligencia emocional y gestión de conflictos.

Adaptabilidad y aprendizaje continuo.

Buenas Prácticas

Fomentar una cultura de ingeniería positiva y colaborativa.

Implementar procesos escalables y automatizar flujos de trabajo.

Guiar al equipo para que formule las preguntas correctas y colabore.

Ser un modelo que navegue la incertidumbre con calma y claridad.

En resumen, un líder técnico es un profesional que combina la experiencia técnica con habilidades de gestión y comunicación para guiar a los equipos hacia objetivos ambiciosos, asegurando tanto la calidad técnica como el desarrollo humano dentro del equipo.

Características del liderazgo técnico en construcción

Comunicación clara y constante: Fundamental para coordinar profesionales con perfiles diversos (ingenieros, arquitectos, obreros, administrativos), evitar malentendidos y mantener a todos alineados con los objetivos del proyecto.

Toma de decisiones ágil y fundamentada: Los líderes deben actuar con rapidez y basarse en consulta con el equipo para encontrar soluciones creativas ante retos imprevistos como cambios en planos o retrasos.

Adaptabilidad: Cada obra es diferente, por lo que se requiere un liderazgo flexible que aplique estilos diversos según la situación para lograr resultados óptimos.

Gestión de recursos y seguridad: Organizar y optimizar materiales, tiempos y equipos humanos, priorizando la seguridad para reducir accidentes y mejorar la eficiencia y calidad.

Visión estratégica: Plantear objetivos claros, anticipar retos y fomentar una cultura de colaboración y compromiso.

Importancia y beneficios.

Mejora la productividad, calidad y seguridad en obra.

Permite motivar y coordinar equipos diversos para alcanzar metas comunes.

Facilita la innovación mediante la incorporación de nuevas tecnologías y metodologías.

Promueve la sostenibilidad y optimización de recursos.

Estilos de liderazgo en construcción.

Investigaciones indican que estilos como el liderazgo transformacional, que fomenta la creatividad, innovación y satisfacción laboral, y el liderazgo transaccional, que se concentra en la eficiencia y cumplimiento, son efectivos según las circunstancias del proyecto.

Desafíos específicos del liderazgo técnico en construcción

Coordinación de múltiples partes interesadas (clientes, proveedores, equipos).

Manejo de imprevistos y crisis en el sitio de obra.

Necesidad constante de actualización técnica para adoptar nuevas tecnologías.

Mantener un ambiente seguro y saludable para los trabajadores.

En conclusión, el liderazgo técnico en empresas constructoras debe ser adaptable, comunicativo y estratégico para gestionar con éxito proyectos complejos, equilibrando la excelencia técnica con el enfoque humano y la gestión eficiente de recursos y riesgos.

Liderazgo Transformacional

A principios de los años 80 se empezó a investigar de forma empírica el funcionamiento del liderazgo carismático en las organizaciones, fue cuando apareció la primera versión de un cuestionario, el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) que sirvió a los investigadores para medir el liderazgo transformacional, que en modelo ligado con el carisma del directivo. Este cuestionario ha funcionado desde entonces para ayudarnos a entender los procesos de dirección que conducen resultados superlativos en empresas alrededor del mundo.

Los modelos de liderazgo que se han proliferado en los últimos años se han basado en las relaciones de intercambio, la relación entre jefes y empleados puede ser de tipo económico o social. Cuando es de tipo económico el colaborador se limita al cumplimiento formal de sus obligaciones de su cargo. Cuando es de tipo social, el colaborador hace más de lo estrictamente obligado por su puesto. Esta es la misma distinción que se tiene entre el liderazgo transaccional (económico) y transformacional (social).

El liderazgo transaccional se premia o castiga al empleado en función del cumplimiento de sus obligaciones, se mueve por una motivación extrínseca, su lealtad es a la transacción, no a la tarea o al proyecto que tiene la organización en general.

Los líderes transaccionales reconocen a sus colaboradores y a cambio de su apoyo les ayudan a conseguir su meta. Son buenos negociadores, autoritarios y hasta agresivos, procurando sacar el máximo jugo de la relación económica que han creado con su equipo.

Los líderes transformacionales, se ocupan de alinear el interés de los colaboradores con el de la organización, sin perder de vista los resultados, creando condiciones de trabajo atractivas para los colaboradores, buscan que sus trabajadores den lo mejor de sí. Sus cualidades además de saber negociar y controlar los resultados, crean una visión atractiva para su gente y la comunican de una manera rotunda e ilusionante, estos líderes hacen que la gente haga lo que ellos quieren, lo consiguen hacen que los colaboradores tomen conciencia de la importancia de sus aportaciones en el proyecto y la empresa, y de cómo alcanzar buenos estándares de desempeño yendo más allá de sus intereses particulares.

Estilos de dirección del modelo

En la versión desarrollada por Bass y Avolio en el año 2005, este modelo distingue tres estilos, o categorías, a la hora de catalogar las conductas y actitudes de un líder. Dichos estilos se conocen como estilo transformacional, estilo transaccional y estilo pasivo.

El estilo transformacional

El estilo transformacional es capaz de motivar e inspirar a sus trabajadores a través de su conducta. Son personas que buscan influir en las actitudes y valores de su gente. Convencidos de que, convenientemente dirigidos, se esforzaran por desarrollar todo su potencial de manera ética, tienen un optimismo del ser humano. Los líderes transformacionales son personas proactivas que buscan optimizar el desarrollo de los intereses tanto organizativos como individuales, influyen en sus empleados a través de procesos de internalización y/o de identificación, ganándose su respeto y su confianza por medio de los siguientes comportamientos:

Influencia idealizada (atribuida y conductual)

Es la capacidad del líder de evocar una visión y generar respeto y admiración. Los colaboradores se identifican con él, y quieren emular pues es admirado, valorado y digno de confianza, antepone las necesidades de los colaboradores a las suyas, de modo que el grupo entiende lo que hace, lo que hace por el interés colectivo. Esta clase de personas procuran que el grupo se sienta importante; que tenga identidad propia, un nosotros del que él forma parte y al que representa ante los demás. Son líderes que muestran determinación y convicción en sus planteamientos.

Motivación inspiradora

Es la capacidad de incrementar el optimismo y el entusiasmo de ellos que te rodean. El líder se comporta de manera que motiva a sus colaboradores proporcionándoles un sentido a su trabajo y a los cambios que propone, aunque a veces no gusten. Comunica con fluidez y confianza sus puntos de vista, usando un lenguaje sencillo, y apelando a símbolos y metáforas que dan expresividad y viveza a sus planes e ideas.

El uso del sentido del humor de quien lidera un equipo es un elemento de motivación propio de esta clase de directivos, pues les permite resolver situaciones conflictivas. La utilización de bromas de buen gusto permite el desarrollo de un clima agradable de trabajo. Saber usar el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos entre trabajadores, o para manejar momentos de tensión, es invaluable.

Estimulación intelectual

Es la capacidad de fomentar nuevas formas de entender métodos de trabajo obsoletos, y de resolver viejos problemas más allá de como se ha hecho siempre. El líder favorece enfoques innovadores, haciendo hincapié en el uso de la inteligencia y de la creatividad para la identificación de oportunidades y la solución de problemas. Este tipo de conducta induce al equipo a la reconsideración de supuestos y prejuicios, por lo que los errores individuales que puedan cometerse no son criticados ni ridiculizados en público. Son directivos que hacen lo posible para que sus colaboradores usen su cerebro prefrontal y no solo los ganglios basales que, como es sabido, además de ser las partes del cerebro reptiliano que impiden los cambios de comportamiento en nosotros, se encargan de las actividades rutinarias y de los automatismos que no necesitan de consciencia para funcionar.

Al estimular intelectualmente al trabajador se hace lo necesario para que la rutina y la pereza mental no prevalezca sobre la creatividad y la innovación entre los integrantes del equipo. Para ello, el líder será el primero en mostrar curiosidad por aprender cosas nuevas cuidando que los planes de formación de sus trabajadores estén en el camino de esta filosofía.

Consideración individualizada

El líder muestra consideración hacia sus trabajadores cuando conoce las necesidades profesionales de cada uno de ellos, cuando actúa como mentor y facilitador. Vincula las necesidades de los colaboradores con los de la organización, haciéndoles ver que esa contribución es relevante y lleva al éxito de la organización. Dedicar tiempo a sus trabajadores tratando a cada empleado de manera individual y reconociendo sus diferencias en términos de necesidades y deseos.

Mientras que el carisma de un líder puede atraer a los colaboradores hacia la visión o misión que representa, la consideración individual de un líder contribuye de manera significativa a desarrollar el potencial más amplio de sus seguidores.

Estilo transaccional

El líder transaccional clarifica el criterio de actuación con sus empleados negociando lo que espera de ellos y lo que recibirá a cambio de su esfuerzo. Muestra comportamientos asociados con transacciones tanto constructivas como correctivas. Influye en sus equipos a través de procesos de obediencia instrumental, donde el mecanismo de movilización del trabajador se apalanca en los premios y castigos que se reciben en función de lo que se hace y como se hace. Líderes y seguidores cooperan en la medida en que las dos partes ven que, en el intercambio, hay algo para ellos. Esta categoría se compone de los siguientes comportamientos:

Recompensa contingente

El líder explica a sus empleados lo que necesitan que hagan y lo que espera de ellos. A cambio les recompensa con premios, incrementos salariales, y reconocimientos de naturaleza dispar, con premios, halagos públicos, etc. Es un jefe equitativo en las recompensas que otorga, asumiendo que las gratificaciones y castigos injustos minan la moral y rendimiento del grupo. Sabe que el trabajador sopesa el esfuerzo que realiza con lo que recibe a cambio, comparándose también con el esfuerzo y las recompensas que obtienen los demás, por eso establece mecanismos para recompensar tanto el rendimiento individual como el rendimiento del equipo en su conjunto.

Dirección por expectativa

El líder especifica los estándares a conseguir y lo que constituye un desempeño ineficaz del equipo, pudiendo sancionar a aquellos colaboradores que no cumplan con dichos estándares, ya sea por ineptitud o pereza. Este tipo de liderazgo implica la supervisión estrecha de las posibles desviaciones y errores, a fin de tomar medidas con rapidez cuando ocurran y minimizar los daños. El líder se orienta claramente a la tarea, y cualquier error detectado de manera recurrente hará que se retroalimente esta conducta de supervisión y control de su parte.

El estilo pasivo o evitativo

Otra forma de dirección por excepción implica un liderazgo mucho más pasivo y reactivo, en el que los mandos no responden a los problemas de su equipo de manera sistémica o anticipada. El liderazgo pasivo evita clarificar lo que se espera de los subordinados, no aclarando tampoco los estándares y metas a conseguir. Esta forma de proceder tiene un efecto negativo sobre los resultados deseados y sobre el equipo, siendo una categoría que se compone de dos tipos de comportamiento.

Dirección por excepción pasiva

El líder sólo interviene cuando no se consiguen los estándares previstos o cuando algo va mal. Su comportamiento gira en torno al lema -si algo no está roto para que arreglarlo-. Actúa cuando ya ha ocurrido el problema, y no suele aceptar de buen grado su responsabilidad en los problemas que se presentan. No es un estilo proactivo, sino claramente reactivo. Su política de hechos consumados hace que en ocasiones el equipo este carente de orientación y sentido en lo que hace, por lo que no es de extrañar que cause sensación de apatía o escepticismo en los subordinados que trabajan con él.

Laissez – Faire

El líder no interviene, no asume sus responsabilidades, mostrándose indeciso. No se compromete y se inhibe cuando se le necesita, demorando responder a cuestiones urgentes. Confunde la delegación con la abdicación y la omisión de responsabilidades. Esta pasividad o

dejadez puede deberse a que el propio líder se deja llevar, y manifiesta en su estilo de dirección hacia el proyecto que siente.

Además de estos ocho comportamientos, el modelo de liderazgo transformacional, a través del Cuestionario MLQ, mide el resultado de ellos mismo en el trabajo de los subordinados mediante tres variables: la satisfacción, el esfuerzo extra y la efectividad.

Variables de resultado

Satisfacción

La satisfacción se produce cuando las acciones del líder provocan agrado de en el equipo de trabajo. Los empleados se sienten bien con las decisiones del líder, existiendo un clima sano en el equipo que favorece el buen desarrollo de las tareas.

Esfuerzo extra

El esfuerzo extra se da cuando las acciones del líder provocan mayor participación de los trabajadores en cuanto a empuje en su trabajo diario. Los empleados se sienten estimulados a participar activamente en cuanto el líder les manifiesta que necesitan un plus de su parte.

Efectividad

Un líder es efectivo cuando su comportamiento provoca que los empleados consigan los objetivos y metas que le han propuesto. Y no solo de manera individual si no que, de forma conjunta, los componentes del equipo participan armónicamente para conseguir los objetivos. La efectividad es tanto individual como colectiva.

Componentes del liderazgo transformacional, transaccional y pasivo

Liderazgo Transformacional	Comportamientos
----------------------------	-----------------

Influencia idealizada / carisma (atribuida y conductual)	El líder tiene la capacidad de evocar una visión atrayente, y generar respeto y admiración.
Motivación inspiradora	Se comporta de manera que motiva a sus colaboradores, proporcionándoles un sentido a su trabajo y a los cambios que propone.
Estimulación intelectual	Favorece enfoques innovadores, haciendo hincapié en la inteligencia y en la creatividad para la solución de los problemas.
Consideración individualizada	Vincula las necesidades individuales de sus seguidores con las de la organización, haciéndoles ver que su contribución individual es importante.

Liderazgo Transaccional	Comportamientos
Recompensa contingente	Explica claramente a los subordinados lo que necesita que hagan, y lo que se espera de ellos. A cambio se les recompensa o castiga
Dirección por excepción activa	Supervisión estrecha de las desviaciones y errores, a fin de tomar medidas con rapidez cuando ocurran.

Liderazgo pasivo	Comportamientos
Dirección por excepción pasiva	Interviene cuando ya ha ocurrido el problema. Hasta entonces deja que las cosas sigan su curso.
Laissez – faire	No se compromete y se inhibe cuando se le necesita, demorando responde a cuestiones urgentes.

Tabla 6. Componentes del liderazgo transformacional, transaccional y pasivo

Fuente: Bass y Avolio, 2005

Una vez definidos los comportamientos de cada uno de los tres grandes estilos o formas de liderar, cabe puntualizar que el liderazgo transformacional no es lo opuesto al liderazgo transaccional, sino una expansión de éste. El líder transformacional contiene, además de las denominadas cuatro I's (idealizada, inspiradora, intelectual, individualizada), las conductas propias del liderazgo transaccional, siendo capaz de desplegar cada estilo en algún grado. En el perfil óptimo de la conducta del líder más efectivo, habrá un infrecuente despliegue de comportamientos propios del liderazgo pasivo, un aumento significativo en la frecuencia de comportamientos propios del liderazgo transaccional y un muy frecuente despliegue de las conductas propias del liderazgo transformacional.

El liderazgo efectivo tiene un mapa con coordenadas claras de actuación para conseguir resultados sobresalientes en la gestión del personal a nuestro cargo, En la figura 1, se muestran ocho comportamientos que van desde los más pasivos e inefectivos a los más activos y efectivos. Los comportamientos más inefectivos coinciden con el estilo de liderazgo pasivo, mientras que

cuanta más puntuación se obtenga en los comportamientos situados en el cuadrante superior derecho, más efectivos seremos y más transformacional será nuestra manera de dirigir.

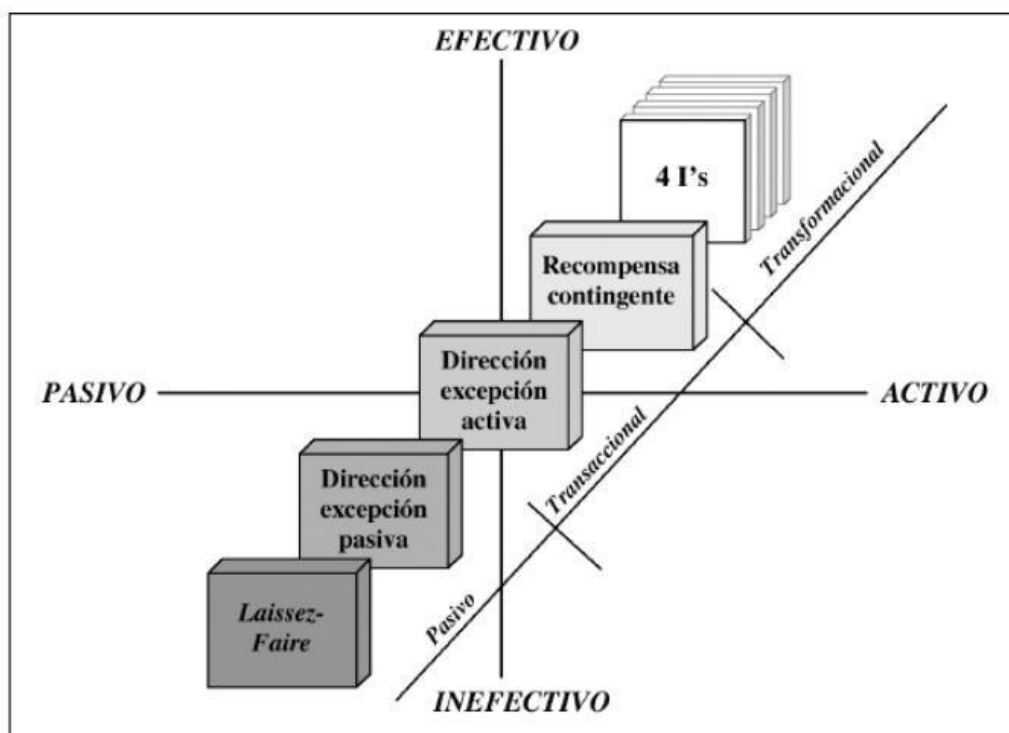


Figura 8. Coordenadas de los tres estilos de liderazgo

Liderazgo ético

Para ejercer un Liderazgo ético; se debe ejercer las llamadas 7'C:

- Carácter
- Coraje

- Credibilidad
- Comunicación
- Conocimiento
- Compromiso
- Comprensión

y las 3H's:

- Humildad,
- Honestidad
- Humor

El líder ético reconoce a una persona ante los demás, una organización la conforma una comunidad de personas y siempre recordar que el líder también es una persona más.

Pero para ser un líder ético se debe diferenciar de los demás con las 7'C y 3'H como se nombraron anteriormente.

El líder ético debe tener carácter; y este se refiere a la voluntad y los hábitos. Este se hace día a día, en el actuar diario del líder. Son los hábitos que se van adquiriendo con el tiempo. El carácter se refiere a un comportamiento sólido, el estar ahí tanto en el momento de las adversidades como de los logros; y este debe estar cimentado sobre los 4 pilares fundamentales de la ética: prudencia – justicia – moderación y fortaleza. Basado en estos 4 pilares, el líder logra:

- Hacer las cosas correctas.
- Darle a cada uno lo que le corresponde.
- Ser fiel a sus creencias e ideas.
- Liderarse a sí mismo.

El líder ético debe tener coraje; esta C se refiere al saber decir NO a las situaciones que no son correctas. El líder siempre debe estar presente, no exigir más de lo que él puede dar. Complementa su coraje con el esfuerzo diario, con su empeño de salir adelante y obtener resultados satisfactorios para él y la empresa.

El líder ético debe tener credibilidad; y esta se refiere a la coherencia, consecuencia y confianza. El líder es persona de palabra. Ética y legal. Se ha ganado la credibilidad con su trabajo. El líder ético es cuidadoso con lo que hace, cuídalo que ha hecho con tanto esfuerzo y arduo trabajo.

El líder ético debe saber comunicar; lo que se refiere a que debe ser claro y conciso. El líder debe tener la habilidad de decir sólo lo que tiene que decir en el momento y de la manera más adecuada. La comunicación entre líder y equipo debe estar basado en ideas, argumentos, convicción y no en el mando. Tiene los argumentos para convencer al equipo de trabajo de las tareas a desempeñar y los objetivos a alcanzar, por esa facilidad y apoya el trabajo de la gente y lo más importante son capaces de generar proyectos que aportan sentido al trabajo de los demás. Comunican bien porque escuchan mejor.

El líder ético debe tener conocimiento; y este conocimiento se refiere a la competencia y capacidad. El líder con conocimiento, bien preparado y formado es una persona capaz de llevar adelante la organización. Es por ello que el conocimiento aporta consistencia y competencia. El líder con conocimiento está avalado por sus resultados, no es cuestionable su capacidad; pero el líder ético es humilde y por eso busca colaboradores que en determinadas áreas sepan más que él, y con esto logra convertirse en el auténtico constructor de equipos.

El líder ético debe tener compromiso; y el compromiso se refiere al trabajo y organización. Su entrega al trabajo es completa, no hay reserva posible. Su compromiso se ve reflejado en las acciones que emprende y las decisiones que toma; y la organización y el equipo de trabajo lo percibe por su dedicación y entrega a lo que él hace, en la intensidad, profundidad y calidad, horas dedicadas al trabajo, pero bien aprovechadas.

El líder ético debe poseer comprensión; la cual significa que es la capacidad que tiene el líder para ahondar en hechos y circunstancias que rodean a las personas de la organización. Está

basado en la flexibilidad hacia las personas. El liderazgo ético se debe ejercer con espíritu sereno pero decidido ante cualquier circunstancia. El líder que comprende es el único que puede sugerir, facilitar y apoyar; y sobre todo conoce la cara humana de la organización.

Basado en las características anteriores se puede concretar el liderazgo ético en diez razones:

1. Es una pasión equilibrada por las personas y la organización.
2. Persuade, convence.
3. Lleva a cabo una escucha atenta.
4. Empuja, mueve a las personas de la organización.
5. Inspira a los demás con su trabajo.
6. Dota de sentido al equipo de trabajo dentro de la organización.
7. Ofrece visión del futuro.
8. Humildad
9. Honestidad
10. Humor (optimismo dentro de la organización).

El Líder Ético es persona y reconoce las persona en las demás. Es cuestión de cada día. Les define su actitud, sus hábitos y la manera de trabajar. Forma parte de su carácter.

Liderazgo Situacional

La dirección es un servicio que el líder brinda a su equipo de trabajo.

No existe un estilo único de liderazgo que se considere el mejor, pero cada estilo de liderazgo se fundamenta en estilos óptimos de acuerdo con la situación.

Las características de cada integrante del equipo de trabajo son diferentes y cambian de acuerdo con la situación y al estilo de dirección que se utilice

La situación de cada integrante del equipo de trabajo es cambiante; es por ello por lo que el líder debe también estar cambiando su comportamiento de acuerdo con la situación, debe desarrollar diferentes acciones dependiendo de los requerimientos que exige cada situación.

Es por esto por lo que el estilo correcto de liderazgo es aquel que esté inmerso el colaborador o integrante del equipo de trabajo.

El comportamiento tanto del líder como de los integrantes o trabajadores de la organización debe estar influenciado por la tarea y por la relación entre los mismos.

Para el liderazgo situacional y según el autor investigado; las actividades de los líderes se deben categorizar en:

Estructura iniciadora. Esta estructura se refiere al comportamiento influenciado por la tarea.

Consideración que se refiere al comportamiento influenciado por las relaciones.

De acuerdo con lo anterior, el liderazgo situacional se basa es:

Cantidad de dirección; se refiere al comportamiento influenciado por la tarea que genera un líder.

La cantidad de apoyo socio-emotivo; el cual se basa en el comportamiento influenciado por la relación que da un líder.

El nivel de madurez que manifiestan los integrantes del equipo con respecto a una tarea o delegación de responsabilidades. Esta madurez se refiere a la capacidad que tiene el líder hacia el grupo de trabajo de establecer metas altas y alcanzables basadas en el cumplimiento y la motivación de acuerdo con el comportamiento enfocado hacia la tarea y para llegar al objetivo propuesto enfocarse en el comportamiento hacia las relaciones entre líder e integrantes del equipo.

Los pilares que conforman el liderazgo situacional son y están definidos como: Dirigir – Persuadir - Compartir y Delegar.

Dirigir, es la comunicación unilateral donde el líder define los papeles de cada integrante del equipo y les explica el que, como, y cuando hacer las diferentes tareas.

Persuadir, donde es brindada por el líder a través de la comunicación bilateral y el apoyo socio-emotivo logra que los integrantes del equipo compartan psicológicamente las decisiones que han de tomar.

Compartir; la comunicación bilateral es lo más importante entre integrantes del equipo de trabajo y el líder, a través lógicamente del asesoramiento de éste; pues los integrantes poseen la habilidad y el conocimiento necesario para ejecutar la tarea.

Delegar; el líder delega las responsabilidades a los integrantes del equipo de trabajo y pues, estos son capaces de aceptar la responsabilidad, dirigir su propio comportamiento y por último alcanzar los objetivos propuestos

Liderazgo visionario

La Ética, que está basado en lo que el líder muestra ante su equipo de trabajo para que haya credibilidad en lo que el ofrece.

Las necesidades que pueden llegar a tener el equipo de trabajo tanto a nivel personal o como integrante dentro de la organización.

La perspectiva o panorama que se quiere presentar, comunicar al equipo de trabajo dentro de la organización

En el Liderazgo Visionario, los líderes son ensalzados por los integrantes de la organización; y la credibilidad, confianza y ética, son las principales cualidades que goza el líder. En esta teoría tiene demasiada relevancia e importancia los intereses del grupo y de la organización antes que los deseos del propio líder.

La Teoría de las Atribuciones, es la respuesta a un proceso de percepción y/o apreciación verificado por el observador. Este liderazgo es el resultado de la facultad, capacidad y competencia que posee un individuo.

El grado de consenso entre la respuesta del líder y su equipo de trabajo.

El grado de consistencia entre la conducta presente del líder y las conductas pasadas del mismo.

El grado de distintividad de conducta actual y otras conductas en situaciones similares.

Se le da mucha importancia y se resalta la relación causa – efecto; para lo que se requiere inicialmente llegar a conocer las creencias tanto de los líderes como de los integrantes del equipo de trabajo.

De esta manera, la teoría de las atribuciones está basada en destrezas y atributos, las cuales son denominadas y caracterizadas a través de una descripción, modalidad, fortalezas y críticas:

En la descripción de los atributos se enfatiza en ciertas capacidades que debe tener el líder como: inteligencia, determinación, confianza en sí mismo, integridad y sociabilidad.

Liderazgo en proyectos de construcción

En la industria de la construcción, el liderazgo adopta una doble naturaleza:

Liderazgo técnico, enfocado en la ejecución operativa, el control de procesos constructivos, la seguridad y la resolución de problemas técnicos.

Liderazgo organizacional, orientado a la planificación estratégica, la asignación de recursos, la gestión del talento, la comunicación interdepartamental y la alineación con los objetivos corporativos.

Investigaciones recientes evidencian que la falta de alineación entre ambos tipos de liderazgo constituye una de las principales causas de bajo desempeño en proyectos de construcción (Toor & Ofori, 2018; Tabassi et al., 2017; Zulch, 2014). Müller, Geraldi y Turner

(2012) destacan que los proyectos exitosos requieren líderes capaces de integrar competencias técnicas con capacidades relacionales y estratégicas.

Brecha entre liderazgo técnico y organizacional

La “brecha de liderazgo” se define como la discrepancia funcional, comunicacional y estratégica entre los líderes responsables de la ejecución técnica y aquellos encargados de la dirección organizacional (Müller & Lecoivre, 2014). Esta brecha se manifiesta en:

- Desalineación de prioridades entre obra y dirección.
- Deficiencias en la comunicación vertical y horizontal.
- Falta de coherencia en la toma de decisiones.
- Conflictos interdepartamentales.
- Duplicidad de esfuerzos y pérdida de eficiencia.

Estudios empíricos en sectores intensivos en proyectos muestran que dicha brecha impacta negativamente en el desempeño en tiempo, costo, calidad y satisfacción del cliente (Turner, 2018; Nguyen et al., 2020; Rezvani et al., 2016).

Liderazgo y desempeño en proyectos

El desempeño en proyectos se conceptualiza como un constructo multidimensional que incluye:

Cumplimiento de plazos

- a) Control de costos
- b) Calidad técnica
- c) Satisfacción de clientes y stakeholders (Ika, 2009; Serrador & Turner, 2015)

Aga et al (2016) demostraron que el liderazgo transformacional explica hasta el 42% de la varianza en el desempeño de proyectos. De forma similar, Yang, Huang y Wu (2011) encontraron que la comunicación mediada por liderazgo transformacional incrementa significativamente la eficiencia del equipo.

Modelo teórico de la investigación

El presente estudio adopta un modelo explicativo donde:

- Las dimensiones del liderazgo (transformacional, transaccional y pasivo) actúan como variables independientes.
- El tipo de liderazgo (técnico vs organizacional) opera como variable moderadora.
- El desempeño del proyecto (esfuerzo extra, satisfacción y desempeño percibido) constituye la variable dependiente.
- La brecha de liderazgo emerge como una variable mediadora entre estilo de liderazgo y desempeño.

2.3. Marco Conceptual.

El marco conceptual de la presente investigación constituye una unidad teórico–conceptual integrada, derivada de la sistematización crítica de las teorías contemporáneas del liderazgo y de la dirección de proyectos, y orientada a la comprensión del fenómeno objeto de estudio: la brecha entre el liderazgo técnico y el liderazgo organizacional en la gestión de proyectos de empresas constructoras. En congruencia con los criterios metodológicos establecidos por la Universidad de Investigación e Innovación de México, el marco conceptual no se limita a la definición aislada de términos, sino que articula conceptos, relaciones y proposiciones que permiten interpretar, explicar y analizar el comportamiento de las variables consideradas en el estudio.

Desde esta perspectiva, el liderazgo se asume como un proceso organizacional de influencia social orientado a la consecución de objetivos colectivos, que se manifiesta a través de comportamientos observables y medibles, y cuyos efectos inciden directamente en el desempeño de la gestión de proyectos. El liderazgo no se concibe como una cualidad individual innata, sino como una competencia desarrollable, condicionada por el contexto organizacional, el rol desempeñado y las interacciones entre los distintos niveles jerárquicos.

La investigación adopta como referente conceptual el modelo de liderazgo propuesto por Bass y Avolio, el cual distingue tres grandes estilos de liderazgo: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo pasivo–evitativo. Estos estilos se entienden como dimensiones analíticas del comportamiento del líder, cuya presencia relativa permite explicar diferencias en los resultados organizacionales asociados a la gestión de proyectos, tales como el esfuerzo extra, la satisfacción con el liderazgo y el desempeño percibido.

En el marco de este estudio, dichos estilos de liderazgo se analizan en función de dos ámbitos funcionales del ejercicio del liderazgo dentro de la empresa constructora: el liderazgo técnico y el liderazgo organizacional. Esta distinción no implica la existencia de estilos exclusivos o mutuamente excluyentes, sino que responde a una diferenciación conceptual basada en el nivel de responsabilidad, el tipo de decisiones y el horizonte temporal en el que se ejerce el liderazgo.

El liderazgo técnico se define como el conjunto de comportamientos de liderazgo orientados predominantemente a la ejecución operativa del proyecto, que incluyen la toma de decisiones técnicas especializadas, la supervisión directa de los procesos constructivos, el control del alcance, el tiempo, el costo, la calidad y la seguridad en obra, así como la resolución inmediata de problemas técnicos. Este tipo de liderazgo se ejerce principalmente en niveles operativos y de supervisión, y se caracteriza por una orientación al corto plazo y al cumplimiento de objetivos específicos del proyecto.

Por su parte, el liderazgo organizacional se conceptualiza como el ejercicio del liderazgo orientado a la dirección estratégica de la gestión de proyectos, que integra la planificación, la asignación de recursos, la gestión del talento, la coordinación interdepartamental y la alineación de los proyectos con los objetivos corporativos de la organización. Este liderazgo se manifiesta

fundamentalmente en los niveles directivo y gerencial, y se asocia con decisiones de mediano y largo plazo que impactan la sostenibilidad, competitividad y posicionamiento de la empresa.

La brecha entre el liderazgo técnico y el liderazgo organizacional, concepto central de la investigación, se define como la desalineación funcional, comunicacional y estratégica que emerge cuando los comportamientos, prioridades y decisiones propias del liderazgo técnico no se articulan de manera coherente con las directrices del liderazgo organizacional. Dicha brecha no se explica únicamente por diferencias individuales de estilo o capacidad, sino que se configura como un fenómeno estructural, derivado de la forma en que la organización distribuye responsabilidades, comunica objetivos y coordina los procesos de toma de decisiones entre niveles jerárquicos.

Conceptualmente, la brecha de liderazgo se manifiesta a través de inconsistencias entre la planeación estratégica y la ejecución del proyecto, deficiencias en la comunicación vertical y horizontal, falta de congruencia en la priorización de objetivos y fragmentación en la toma de decisiones. Estas manifestaciones inciden negativamente en el desempeño de los proyectos, afectando el cumplimiento de plazos, el control de costos, la calidad de los entregables y la satisfacción de los stakeholders.

En este marco conceptual, los estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y pasivo–evitativo) se asumen como variables explicativas, mientras que el tipo de liderazgo ejercido (técnico u organizacional) opera como un factor diferenciador que condiciona la forma en que dichos estilos se expresan en la práctica organizacional. A su vez, la brecha entre liderazgo técnico y organizacional se concibe como una variable mediadora que influye en la relación entre los estilos de liderazgo y los resultados de la gestión de proyectos.

El marco conceptual reconoce que el liderazgo transformacional posee un alto potencial integrador, particularmente en contextos de alta complejidad como el sector construcción, al favorecer la alineación entre la visión estratégica y la ejecución operativa. No obstante, también se asume que el liderazgo transaccional cumple una función relevante en el control y seguimiento de los proyectos, y que la presencia de comportamientos pasivo–evitativos, aun cuando sea limitada, representa un riesgo significativo para la coordinación y la toma oportuna de decisiones.

En síntesis, el marco conceptual establece que el desempeño de la gestión de proyectos en empresas constructoras no depende exclusivamente del dominio técnico ni de la capacidad estratégica de manera aislada, sino de la articulación coherente entre el liderazgo técnico y el liderazgo organizacional. Desde esta posición conceptual, la comprensión y el análisis sistemático de la brecha de liderazgo se constituyen en un elemento clave para explicar las diferencias en los resultados de los proyectos y para sustentar el diseño de una estrategia de análisis orientada a su identificación y gestión.

2.4. Marco Contextual.

El marco contextual de la presente investigación tiene como finalidad delimitar y caracterizar el entorno sectorial, organizacional, económico y territorial en el cual emerge y se desarrolla el problema de estudio: la brecha entre el liderazgo técnico y el liderazgo organizacional en la gestión de proyectos de empresas constructoras. Este marco permite situar el fenómeno investigado dentro de condiciones reales y verificables, aportando elementos de contexto indispensables para la correcta interpretación de los resultados empíricos y evitando aproximaciones abstractas o descontextualizadas.

El sector de la construcción en la Ciudad de México constituye un componente esencial de la economía local, aportando una proporción significativa del Producto Interno Bruto (PIB) y generando empleo directo e indirecto de manera masiva. Su relevancia económica y social lo posiciona como un sector estratégico, particularmente en un entorno urbano de alta densidad poblacional, fuerte demanda de infraestructura y constantes transformaciones del espacio construido. En este contexto, la gestión de proyectos adquiere una complejidad elevada debido a la naturaleza multidisciplinaria de las obras, la concurrencia de múltiples actores, los estrictos plazos contractuales, las restricciones presupuestarias y la necesidad de cumplir con altos estándares de calidad, seguridad y normatividad vigente.

En este escenario, el liderazgo técnico desempeña un papel fundamental en la correcta ejecución de las actividades especializadas, asegurando que los procesos ingenieriles, constructivos y operativos se desarrollen conforme a los planes establecidos, a las

especificaciones técnicas y a los criterios de control de calidad. Paralelamente, el liderazgo organizacional resulta clave para la administración eficiente de los recursos humanos, financieros y materiales, así como para la conducción estratégica de los proyectos, orientada a su alineación con los objetivos corporativos de la empresa y con su sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

Sin embargo, diversos estudios nacionales e internacionales coinciden en señalar que una desalineación entre el liderazgo técnico y el liderazgo organizacional suele derivar en fallas recurrentes en la gestión de proyectos, manifestadas en retrasos en los plazos de entrega, sobrecostos, baja productividad, conflictos internos y debilitamiento del clima organizacional. A pesar de esta evidencia, en el contexto específico de las empresas constructoras de la Ciudad de México la investigación empírica sobre las características, causas y efectos de esta brecha sigue siendo limitada, particularmente desde un enfoque aplicado y orientado a la toma de decisiones directivas.

A esta situación se suma la rápida evolución del mercado de la construcción, impulsada por la incorporación de nuevas tecnologías, metodologías de gestión de proyectos y exigencias crecientes en materia de eficiencia, transparencia y sostenibilidad. Estos cambios demandan un enfoque renovado del liderazgo, capaz de integrar de manera efectiva las dimensiones técnica y organizacional, superando esquemas tradicionales de gestión fragmentada. En este sentido, resulta crucial desarrollar estrategias analíticas que permitan examinar de forma sistemática la brecha entre ambos tipos de liderazgo y generar insumos útiles para su gestión en el contexto local.

Desde el punto de vista macroeconómico y político, el sector de la construcción en México experimentó un cambio significativo a partir del 1 de diciembre de 2018, con el inicio de una nueva administración federal. Este cambio implicó una redefinición de las prioridades de política pública, lo cual tuvo un impacto directo en la dinámica de la inversión en infraestructura y, consecuentemente, en la actividad del sector construcción. El índice de valor de la producción, que en 2018 se ubicaba en 103.1 y se mantuvo en niveles cercanos a 99.0 durante enero de 2019, descendió de forma gradual hasta alcanzar un valor aproximado de 83.4 en marzo de 2025.

No obstante, este periodo también registró un repunte temporal durante 2023 y 2024, asociado a la ejecución de proyectos emblemáticos de carácter federal, como la construcción del

Tren Maya, la adecuación del Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles (AIFA) y el desarrollo de la refinería de Dos Bocas. Dichos proyectos, ejecutados por mandato presidencial, concentraron una parte significativa de la inversión pública y fueron asignados a un número limitado de contratistas, lo que restringió el acceso de muchas empresas constructoras a este tipo de obras de gran escala.

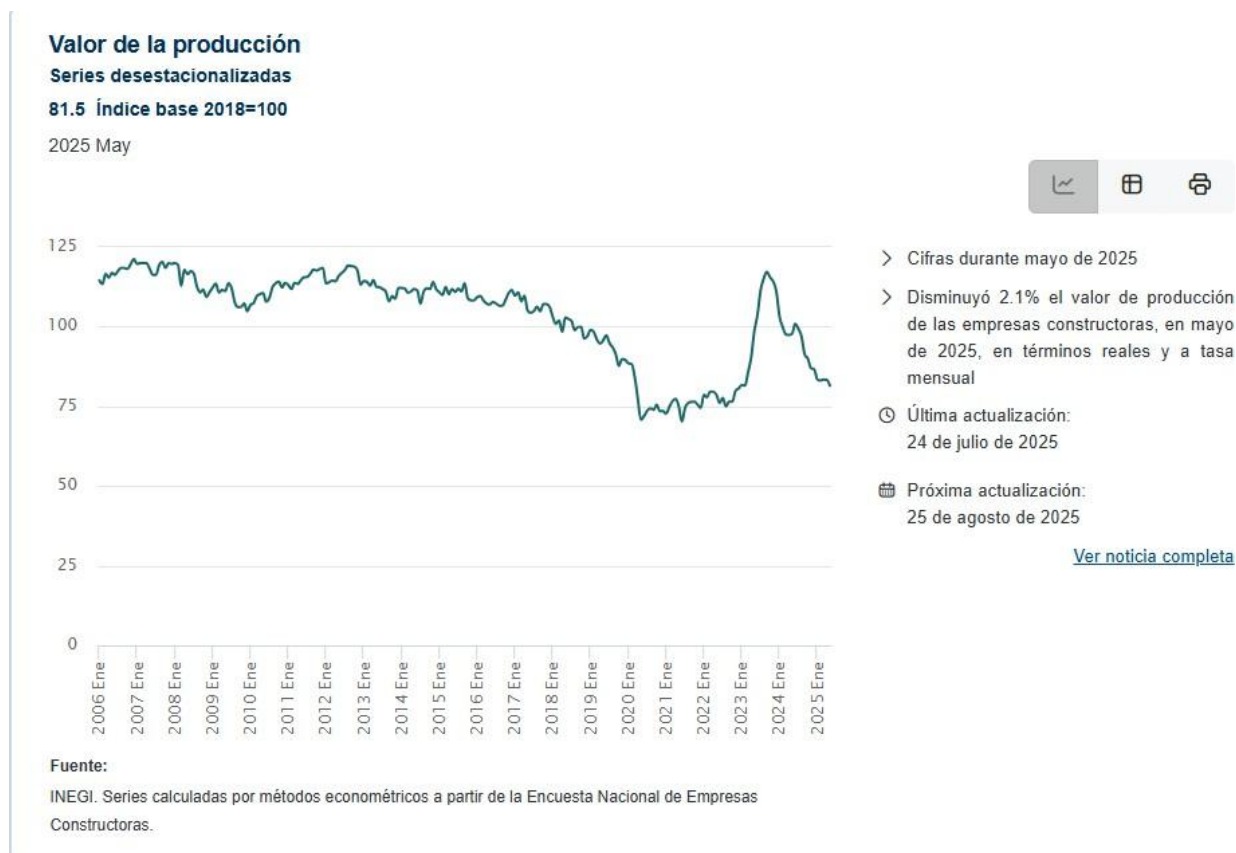
Como consecuencia, el entorno competitivo para las empresas constructoras en la Ciudad de México se volvió más restrictivo, incrementando la presión sobre los proyectos disponibles y elevando el riesgo asociado a desviaciones en tiempo y costo. En este contexto, los proyectos adquirieron un carácter crítico para la viabilidad financiera y organizacional de las empresas, lo que refuerza la importancia de una gestión de proyectos altamente eficiente y estratégicamente alineada.

Las empresas constructoras consideradas en esta investigación corresponden a organizaciones de mediano y gran tamaño, con estructuras jerárquicas diferenciadas y una marcada división funcional entre niveles directivos, gerenciales y operativos. Esta configuración organizacional, característica del sector, favorece la especialización del liderazgo técnico en la ejecución en obra y del liderazgo organizacional en la planeación estratégica, pero también propicia la aparición de distancias funcionales y comunicacionales cuando no existen mecanismos efectivos de integración entre ambos niveles.

Desde una perspectiva contextual, los proyectos de construcción en la Ciudad de México se desarrollan, además, bajo condiciones operativas particulares: alta densidad urbana, restricciones espaciales, exigencias normativas estrictas, rotación de personal operativo y cambios frecuentes de alcance derivados de decisiones externas o ajustes del cliente. Estas condiciones incrementan la complejidad del ejercicio del liderazgo y amplifican los efectos negativos de una brecha no gestionada entre las decisiones estratégicas y la ejecución técnica.

En síntesis, el marco contextual evidencia que la brecha entre el liderazgo técnico y el liderazgo organizacional no es un fenómeno aislado ni circunstancial, sino que se inscribe en un entorno económico, organizacional y sectorial específico, marcado por alta presión operativa, restricciones estructurales y elevada competencia. Este contexto justifica plenamente la pertinencia de la investigación y sustenta la necesidad de diseñar una estrategia de análisis que

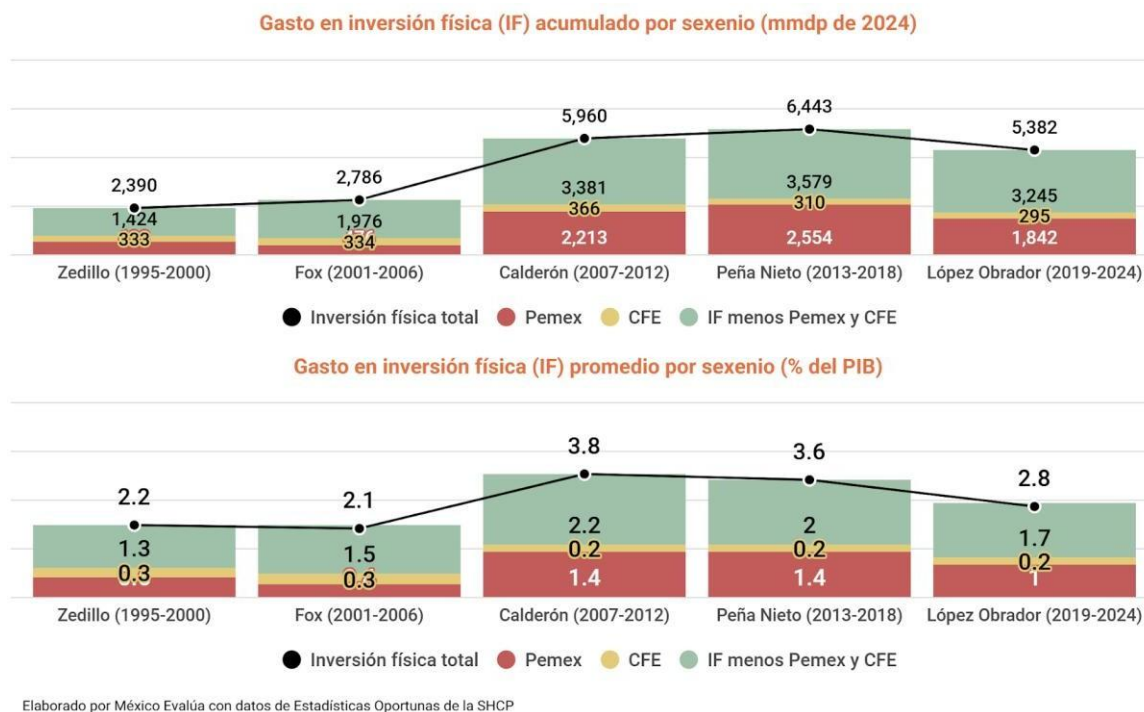
permita comprender, evaluar y gestionar dicha brecha desde una perspectiva directiva, coherente con las condiciones reales del sector de la construcción en la Ciudad de México.



Gráfica 1. Valor de producción

<https://www.inegi.org.mx/temas/construccion/>

Esto aunado a que la inversión pública en obras bajó 22.22% desde 2018, como lo podemos ver en la gráfica siguiente.



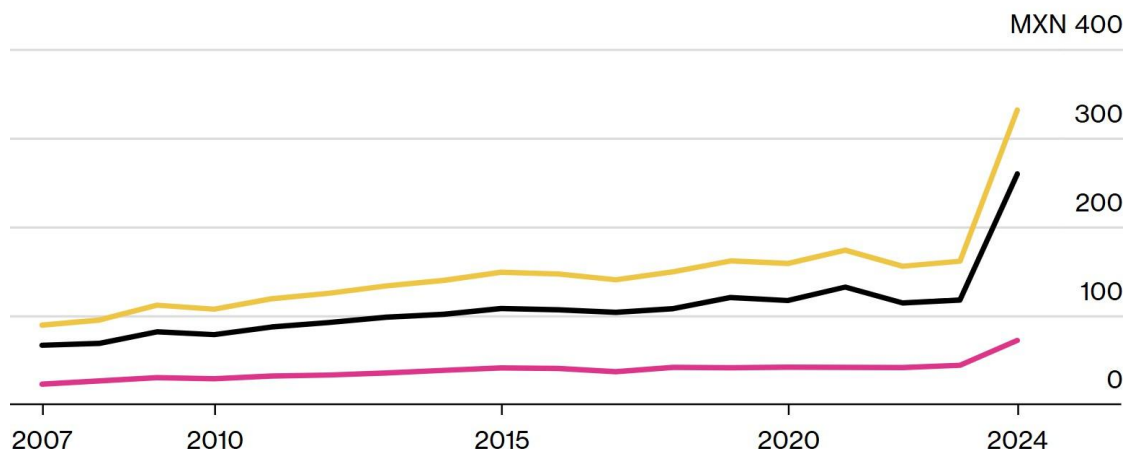
Gráfica 2. Gasto en inversión física

<https://numerosdeerario.mexicoevalua.org/2025/02/20/amlo-y-la-infraestructura-menos-inversion-mas-costos-y-oportunidades-perdidas/>

Desde el sexenio de López Obrador, se dieron obras a la Armada Mexicana, bajo el argumento de corrupción, lo que hizo que el 51% de ese presupuesto se destinara para ejecutar proyectos que en sexenios anteriores eran para las Constructoras.

Presupuestos de Defensa Nacional y Marina crecieron 106% entre 2023 y 2024 (cifras en miles de millones de pesos)

Defensa Nacional Marina Total



Fuente: Presupuesto Policy Consulting SA analizó el presupuesto público desde 2006

Nota: Este gráfico excluye el presupuesto para la Guardia Nacional, que se creó en 2019

Gráfica 3. Presupuesto de Defensa Nacional y Marina

<https://www.bloomberg.com/news/features/2024-04-18/amlo-usa-al-ejercito-en-sus-megaproyectos-y-la-inseguridad-en-mexico-se-agudiza-lv5q6l8j>

Con ese dinero las Fuerzas Armadas operaran 12 aeropuertos, 5 hoteles, 3 parques naturales, dos trenes un museo y la aerolínea mexicana.

Bajo el argumento de Seguridad Nacional, no se tiene acceso para conocer los costos reales de las obras y las operaciones, pero sobre todo con que empresas y que licitaciones hacen para el desarrollo de estas.

En este contexto las obras que las constructoras tienen acceso son muy pocas.

La inversión para las Fuerzas Armadas en 2024 fue de 126.7 mil millones de pesos, un incremento del 1,144% respecto al año anterior, en comparación, la SICT (secretaría de Infraestructura y comunicaciones) paso de ejecutar el 12% (85.6 mmdp) de los proyectos de obra pública en 2018 a solo el 7% (63.6 mmdp) en 2024.



Gráfica 4. Inversión física diferencia entre 2023 vs. 2024

<https://numerosdecarario.mexicoevalua.org/2023/11/09/inversion-2024-recorte-y-militarizacion/#:~:text=Esto%20sin%20considerar%20que%20en,47%20de%20Entidades%20no%20Sectorizadas.>

De aquí la importancia que de los pocos proyectos que ejecutan las empresas constructoras cumplan, con el tiempo y costo, ya que un error en alguna de estas dos variables le puede costar mucho dinero e incluso irse a la quiebra.

2.5. Marco Legal y Normativo.

El presente trabajo doctoral se inscribe dentro de un marco legal y normativo ampliamente estructurado, el cual integra disposiciones constitucionales, legislaciones federales, reglamentos locales, normas técnicas especializadas y lineamientos éticos aplicables tanto al ámbito de la construcción como al desarrollo de la investigación científica en México. Este entramado jurídico no se limita a establecer obligaciones formales, sino que configura el sustento institucional, técnico y ético que legitima el desarrollo, análisis y validación de los resultados de la investigación.

Desde una perspectiva jerárquica, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos constituye la base normativa fundamental. En particular, el artículo 115 reconoce la autonomía de los estados y municipios para regular, en el ámbito de sus competencias, materias relacionadas con el desarrollo urbano, la administración territorial y la edificación. Dicho precepto constitucional resulta clave, en tanto habilita jurídicamente a las entidades federativas para emitir reglamentos y

normas locales que atiendan las condiciones específicas de su contexto territorial, social y sísmico. En este sentido, el marco regulatorio de la Ciudad de México adquiere plena legitimidad constitucional y se erige como referente obligado para cualquier estudio vinculado con la construcción en dicho territorio.

Derivado de este fundamento constitucional, el Reglamento de Construcciones de la Ciudad de México se configura como el principal instrumento normativo local en materia edificatoria. Su observancia resulta obligatoria y constituye un eje central en el desarrollo de investigaciones que analizan, proponen o evalúan soluciones constructivas. Las actualizaciones y reformas más recientes, particularmente aquellas implementadas a partir de los sismos de 2017, evidencian un proceso de aprendizaje institucional orientado al fortalecimiento de la seguridad estructural, la mitigación de riesgos y la protección de la vida humana. Desde la perspectiva de esta investigación doctoral, dicho reglamento no solo actúa como un marco regulador, sino como un referente técnico-crítico para valorar la eficacia de los criterios estructurales vigentes.

De manera complementaria, las Normas Técnicas Complementarias de Construcción forman parte integral del Reglamento y especifican los criterios técnicos relacionados con materiales, métodos constructivos y responsabilidades profesionales, especialmente aquellas atribuidas a los Directores Responsables de Obra (DRO). Estas normas establecen parámetros cuantificables y procedimientos estandarizados que permiten evaluar la calidad, seguridad y desempeño estructural de las edificaciones. Su inclusión en el marco teórico-normativo de esta tesis resulta indispensable, ya que constituyen el puente entre la normativa jurídica y la aplicación técnica en el ámbito profesional y académico.

En lo relativo al sustento jurídico de la investigación científica, la Ley para el Fomento de la Investigación Científica y Tecnológica proporciona el marco legal que reconoce, impulsa y regula el quehacer científico en México. Esta legislación no solo valida institucionalmente los procesos de investigación, sino que establece los principios mediante los cuales el Estado mexicano promueve la generación de conocimiento en beneficio del desarrollo social, económico y tecnológico. En este contexto, la investigación doctoral se encuentra plenamente legitimada por el sistema nacional de ciencia y tecnología.

En concordancia con lo anterior, el Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías (CONAHCYT), organismo rector de la política científica nacional, define los lineamientos metodológicos, éticos y de difusión de los resultados de investigación. La sujeción a dichos lineamientos asegura que los productos derivados de esta tesis cumplan con criterios de rigor académico, transparencia y pertinencia social, consolidando así su validez dentro del escenario científico nacional e internacional.

En cuanto a la relación entre la actividad investigativa, los servicios profesionales y los usuarios finales, la Ley Federal de Protección al Consumidor aporta un marco normativo que regula las interacciones entre proveedores y consumidores. Esta ley adquiere relevancia al respaldar el principio del consentimiento informado, la equidad en las relaciones contractuales y la protección frente a prácticas desleales, aspectos particularmente significativos cuando los resultados de la investigación pueden derivar en aplicaciones técnicas, servicios especializados o productos constructivos.

Por otro lado, la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares establece los criterios legales para el tratamiento, resguardo y uso de información sensible. En una investigación doctoral que puede involucrar datos técnicos, profesionales o personales, esta legislación garantiza la confidencialidad, la privacidad y el manejo ético de la información, fortaleciendo la responsabilidad jurídica y moral del investigador frente a los sujetos, instituciones y contextos involucrados.

De manera transversal, la protección de los derechos humanos, sustentada en el artículo 102, apartado B, de la Constitución, constituye un principio rector del presente trabajo. Su inclusión en el marco normativo responde a la necesidad de asegurar que toda actividad investigativa y constructiva respete la dignidad humana y considere los impactos sociales de sus aplicaciones, especialmente en contextos urbanos complejos y en poblaciones potencialmente vulnerables.

En el ámbito ético, los lineamientos de Ética en la Investigación e Integridad Científica, promovidos por el CONAHCYT, representan un referente normativo esencial. Estos documentos establecen principios orientados a garantizar la honestidad intelectual, la transparencia metodológica y el respeto por el trabajo académico previo. Desde la postura adoptada en esta tesis,

la integridad científica no es un requisito accesorio, sino una condición indispensable para la credibilidad y trascendencia del conocimiento generado.

Finalmente, la Ley Federal del Derecho de Autor y su reglamento protegen los derechos de propiedad intelectual derivados de la producción científica. Su observancia asegura el reconocimiento adecuado de las fuentes, autores y marcos normativos utilizados, previniendo prácticas de plagio y fortaleciendo la cultura de respeto al conocimiento. Asimismo, esta legislación sustenta legalmente la publicación y difusión de los resultados de la investigación a través de artículos científicos, ponencias, informes técnicos y otros productos académicos, conforme a los lineamientos establecidos por el CONAHCYT.

En síntesis, el marco normativo y legal que sustenta esta investigación doctoral articula de manera coherente los niveles constitucional, legal, reglamentario, técnico y ético, proporcionando un soporte sólido para el análisis, desarrollo y validación del estudio. Este enfoque integral permite no solo cumplir con las exigencias jurídicas vigentes, sino también posicionar críticamente la investigación dentro de un contexto institucional que demanda rigor científico, responsabilidad social y compromiso ético.

En conjunto, la sistematización teórica y normativa presentada en este capítulo constituye un aporte fundamental para la comprensión integral del problema de investigación, al articular de forma coherente los distintos niveles del orden jurídico —constitucional, legal, reglamentario, técnico y ético— que inciden directamente en el objeto de estudio. Este marco normativo no solo delimita las condiciones de legalidad bajo las cuales se desarrolla la investigación, sino que también orienta la construcción de los fundamentos metodológicos, al establecer criterios claros para la selección de variables, el diseño de procedimientos, la validación de datos y la interpretación de resultados. Asimismo, permite contextualizar los hallazgos obtenidos dentro de un entramado institucional y regulatorio específico, asegurando que las conclusiones derivadas del estudio no se formulen de manera aislada, sino en diálogo permanente con las normas, principios y responsabilidades que rigen la práctica constructiva y la investigación científica en México. De este modo, el marco normativo y legal se consolida como un elemento estructurante que robustece la consistencia epistemológica, metodológica y aplicada de la investigación doctoral, contribuyendo de manera directa a la solidez y pertinencia de sus resultados.

Capítulo 3. Fundamentos metodológicos y resultados de investigación.

El presente capítulo expone de manera sistemática los fundamentos metodológicos que orientan el desarrollo de la investigación, así como los resultados empíricos derivados de su aplicación en el contexto de algunas empresas constructoras de la Ciudad de México. En correspondencia con el objetivo general de la tesis, este capítulo constituye el eje metodológico-analítico que permite operacionalizar la estrategia de análisis de la brecha entre el liderazgo técnico y el liderazgo organizacional en la gestión de proyectos.

En primer término, se presenta el cuadro de operacionalización de variables, en el cual se precisan las variables de estudio, sus dimensiones, indicadores y relaciones analíticas. Esta sección establece la articulación lógica entre la pregunta de investigación, los objetivos, la hipótesis y el modelo teórico adoptado, asegurando la coherencia interna del diseño metodológico y la viabilidad de su comprobación empírica.

Posteriormente, se desarrolla el diseño metodológico de la investigación, donde se definen el enfoque, el tipo y el diseño del estudio, así como los métodos, técnicas e instrumentos utilizados para la obtención de la información. En este apartado se justifica la selección del instrumento de medición, el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X), atendiendo a su validez, confiabilidad y pertinencia para el análisis de las dimensiones del liderazgo transformacional, transaccional y pasivo, en el marco de la gestión de proyectos. Asimismo, se describen los procedimientos para la determinación de la población y la muestra, así como los criterios de selección de los participantes.

A continuación, se expone el trabajo de campo, el cual comprende la aplicación de los instrumentos de recogida de datos y el procesamiento de la información obtenida. En esta sección se detalla el procedimiento seguido desde la administración del cuestionario hasta la sistematización de los datos, garantizando la transparencia metodológica y la trazabilidad del análisis realizado.

Seguidamente, se presenta el análisis de los resultados, organizados de acuerdo con las variables y dimensiones del liderazgo evaluadas, así como con las variables de resultado asociadas al desempeño de la gestión de proyectos. Los hallazgos se muestran mediante tablas y

representaciones gráficas, acompañadas de una descripción e interpretación analítica que permite identificar regularidades, tendencias y diferencias entre el liderazgo técnico y el liderazgo organizacional, evidenciando la magnitud y características de la brecha objeto de estudio.

Finalmente, el capítulo culmina con la redacción integrada de los resultados y su discusión, en la cual los principales hallazgos empíricos se contrastan con los sustentos teóricos desarrollados en los capítulos precedentes. Esta síntesis analítica permite dar respuesta a los objetivos de la investigación y sienta las bases para la formulación de la propuesta de transformación que se desarrolla en el capítulo siguiente, orientada a la reducción de la brecha entre el liderazgo técnico y el liderazgo organizacional en la gestión de proyectos de empresas constructoras.

3.1. Cuadro Operacionalización de variables.

Se tienen los diferentes estilos de liderazgo a través de nueve variables en donde:

- IIA, Atribución
- ICC, Conducta
- EI, Estimulación intelectual
- MI, Motivación inspiracional
- CI, Consideración individualizada
- RC, Recompensa contingente
- DEA, Dirección por excepción activa
- DEP, Dirección por excepción pasiva
- LF, Laissezfaire

Las variables que componen este cuestionario se miden a través de las percepciones de actitudes y comportamientos exhibidos por el líder, y de sus efectos (También comportamientos y actitudes) en los seguidores. De esta manera, se solicita a la persona que contesta el cuestionario que externalice su reacción ante un ítem, eligiendo uno de los cinco puntos de una escala tipo Likert, donde (0) = Nunca; (1) = Rara vez; (2) = A veces; (3) = A menudo; (4) = Frecuentemente, si o siempre.

En este modelo, las dimensiones del liderazgo constituyen las variables independientes, mientras que el esfuerzo extra, la satisfacción con el liderazgo y el desempeño percibido del proyecto constituyen las variables dependientes.

La operacionalización de las variables se realizó a partir del instrumento Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X), el cual permite medir las dimensiones del liderazgo transformacional, transaccional y pasivo, así como los resultados al liderazgo: esfuerzo extra, satisfacción y desempeño percibido. Todas las variables se miden mediante una escala tipo Likert de cinco puntos, garantizando su adecuada cuantificación para el análisis estadístico inferencial.

Operacionalización de variables						
Tema: Estrategia de análisis de la brecha entre el liderazgo técnico y organizacional en la gestión de proyectos de algunas empresas constructoras en la Ciudad de México						
Pregunta de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Hipótesis	Variables estudiadas	Dimensiones	Indicadores
¿Cómo contribuir a un análisis efectivo de la brecha entre el liderazgo técnico y organizacional en la gestión de proyectos de algunas empresas constructoras en la Ciudad de México?	Diseñar una estrategia de análisis de la brecha entre el liderazgo técnico y organizacional en la gestión de proyectos de algunas empresas constructoras en la Ciudad de México.	Determinar los fundamentos teóricos referenciales entre las diferencias existentes entre los líderes técnicos y líderes organizacionales en las dimensiones del liderazgo transformacional, transaccional y pasivo,	¿Una estrategia de evaluación permitirá, el análisis efectivo de la brecha entre el liderazgo técnico y organizacional, en la gestión de proyectos en 3 empresas constructoras ubicadas en la Ciudad de México?	Variable independiente: 1.-Liderazgo Pasivo 2. – Liderazgo Transaccional 3.- Liderazgo Transformacional	a) Laissez – Faire b)Dirección por excepción pasiva c)Dirección por excepción activa d)Recompensa contingente e)Influencia idealizada	Ausencia de liderazgo Evitar tomar decisiones Supervisión activa Reconocimiento Conducta ética del líder.

				Variables dependientes:	f) Motivación inspiracional	Visión y motivación
					g) Estimulación intelectual	Fomento de creatividad.
					h) Consideración individualizada	Atención individual

3.2. Diseño metodológico.

3.2.1. Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis.

Enfoque

La presente investigación adopta un enfoque cuantitativo, debido a que se orienta a la medición objetiva y sistemática de variables relacionadas con los estilos de liderazgo técnico y organizacional, así como con sus efectos en el desempeño de la gestión de proyectos. Este enfoque resulta pertinente en tanto permite identificar, comparar y analizar estadísticamente la magnitud de la brecha existente entre ambos tipos de liderazgo, a partir de datos empíricos obtenidos mediante instrumentos estandarizados.

El enfoque cuantitativo se justifica por el uso del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X), instrumento estructurado que opera a partir de escalas tipo Likert y genera información numérica susceptible de análisis estadístico descriptivo e inferencial. Dicho enfoque posibilita establecer relaciones, diferencias y patrones de comportamiento entre las dimensiones del liderazgo transformacional, transaccional y pasivo, proporcionando evidencia empírica para sustentar el diseño de una estrategia de análisis de la brecha de liderazgo, en congruencia con el carácter propositivo de la investigación doctoral.

Diseño

Se aplica un instrumento estandarizado (MLQ validado por Bass y Avolio) en una prueba piloto y muestra finita de 50 elementos (calculada con fórmula para población finita, 95% confianza, 5% error), recolectando datos en un momento específico de directivos en 3 empresas de Ciudad de México, sin manipulación de variables.

El diseño de la investigación es no experimental, transversal y comparativo. Es no experimental debido a que las variables de estudio no son manipuladas de manera deliberada, sino observadas y analizadas tal como se presentan en su contexto natural. La información se recopila directamente de los participantes en su entorno organizacional habitual, sin alterar las dinámicas de liderazgo existentes.

El diseño es transversal, ya que la recolección de los datos se realiza en un único momento temporal, permitiendo capturar una fotografía representativa del estado actual del liderazgo técnico y organizacional en las empresas constructoras objeto de estudio. Asimismo, es de carácter comparativo, dado que se contrastan las percepciones y comportamientos de líderes técnicos y líderes organizacionales, con el propósito de identificar diferencias significativas entre ambos grupos y así evidenciar empíricamente la brecha de liderazgo.

Este diseño resulta adecuado para estudios organizacionales en los que se pretende diagnosticar una problemática existente y generar insumos analíticos que sustenten propuestas de mejora, sin intervenir directamente sobre las variables durante la fase diagnóstica.

Tipo

La investigación se clasifica como aplicada, descriptiva y explicativa, con orientación propositiva.

Es una investigación aplicada porque se enfoca en una problemática real y concreta del sector de la construcción, buscando generar conocimiento útil y transferible que contribuya a la mejora de la gestión de proyectos mediante el fortalecimiento del liderazgo organizacional y técnico.

Es descriptiva, en tanto permite caracterizar el estado actual de los estilos de liderazgo presentes en las empresas constructoras participantes, describiendo sus dimensiones,

comportamientos y efectos sobre variables de resultado como el esfuerzo extra, la satisfacción y el desempeño percibido.

Asimismo, posee un componente explicativo, ya que analiza la relación entre las dimensiones del liderazgo y el desempeño de la gestión de proyectos, identificando cómo dichas dimensiones influyen en la existencia y magnitud de la brecha entre el liderazgo técnico y organizacional.

Finalmente, el estudio adquiere un carácter propositivo propio del nivel doctoral, al generar, a partir de la evidencia empírica obtenida, los fundamentos para el diseño de una estrategia de análisis de la brecha de liderazgo, la cual se desarrolla y formaliza en el Capítulo IV como propuesta de transformación orientada al mejoramiento de los resultados organizacionales en empresas constructoras.

3.2.2. Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos.

Los métodos de nivel teórico se utilizan con la finalidad de fundamentar conceptualmente la investigación, delimitar el objeto de estudio, estructurar el marco teórico–conceptual y definir las categorías analíticas que orientan la interpretación de los resultados empíricos. En la presente investigación, estos métodos permiten explicar la naturaleza del liderazgo en la gestión de proyectos y conceptualizar la brecha existente entre el liderazgo técnico y el liderazgo organizacional.

Se aplican, principalmente, los siguientes métodos teóricos:

Análisis y síntesis, para descomponer e integrar los enfoques, modelos y teorías del liderazgo organizacional y de la dirección de proyectos, particularmente los modelos de liderazgo transformacional, transaccional y pasivo.

Inducción y deducción, para establecer generalizaciones teóricas a partir de la revisión de la literatura especializada y contrastarlas posteriormente con los datos empíricos obtenidos.

Método histórico-lógico, con el propósito de analizar la evolución de las teorías del liderazgo y su aplicación al contexto contemporáneo de la gestión de proyectos.

Modelación teórica, empleada para estructurar el modelo explicativo de la investigación, en el que se articulan los estilos de liderazgo, el tipo de liderazgo (técnico y organizacional), la brecha de liderazgo y los resultados de la gestión de proyectos.

Las técnicas asociadas a estos métodos incluyen la revisión documental, el análisis crítico de literatura científica, la comparación de enfoques teóricos y la sistematización conceptual, las cuales sustentan el desarrollo del marco teórico, conceptual y contextual de la investigación.

Métodos de obtención del conocimiento de nivel empírico

Los métodos de nivel empírico se orientan a la obtención directa de información en el contexto real de las organizaciones estudiadas, permitiendo medir, comparar y analizar las variables definidas teóricamente. Estos métodos posibilitan la identificación objetiva de la brecha entre el liderazgo técnico y el liderazgo organizacional, así como su relación con los resultados de la gestión de proyectos.

El método empírico fundamental aplicado es el método de encuesta, el cual resulta congruente con el enfoque cuantitativo y con el objetivo de recolectar información estandarizada sobre percepciones y comportamientos de liderazgo. La encuesta se aplicó a directores, gerentes de proyecto, superintendentes y jefes de obra pertenecientes a tres empresas constructoras ubicadas en la Ciudad de México.

Como técnica de obtención de datos se utilizó la aplicación de cuestionarios estructurados, administrados de manera digital, lo que permitió garantizar homogeneidad en la recolección de la información, así como el anonimato y la confidencialidad de los participantes.

Instrumentos de obtención de datos

El instrumento principal de recolección de datos fue el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X), desarrollado por Bass y Avolio, en su versión de 45 ítems, el cual permite medir las dimensiones del liderazgo transformacional, transaccional y pasivo, así como sus efectos en términos de esfuerzo extra, satisfacción con el liderazgo y desempeño percibido.

El instrumento utiliza una escala tipo Likert de cinco puntos y ha sido ampliamente validado en estudios organizacionales a nivel internacional. En el contexto de esta investigación, el MLQ 5X fue sometido a un proceso de pilotaje, validación por juicio de expertos y análisis de confiabilidad mediante el coeficiente alfa de Cronbach, confirmando su pertinencia metodológica para el estudio de la brecha de liderazgo en empresas constructoras.

De conformidad con los lineamientos institucionales, el instrumento aplicado se presenta de manera íntegra en la sección de Anexos, sin incorporarse en el desarrollo del cuerpo del informe de tesis.

Articulación metodológica

La integración coherente de los métodos de nivel teórico y empírico permitió abordar el problema de investigación de manera sistemática. Mientras los métodos teóricos proporcionaron la base conceptual para comprender y definir la brecha entre el liderazgo técnico y el liderazgo organizacional, los métodos empíricos facilitaron su medición objetiva y su análisis comparativo en el contexto real de las empresas estudiadas.

Esta articulación metodológica garantiza la coherencia interna del diseño de investigación y sustenta, con rigor científico, el desarrollo de la estrategia de análisis propuesta en el Capítulo IV.

3.2.3. Desarrollo de los instrumentos de obtención de datos.

Para la recolección de los datos se empleó el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X), desarrollado por Bass y Avolio (1995), en su versión completa de 45 ítems, diseñado para medir los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y pasivo/evitador, así como los resultados del liderazgo percibidos por los seguidores.

El MLQ 5X utiliza una escala tipo Likert de cinco puntos, que va de 0 (*nunca*) a 4 (*frecuentemente, si no siempre*). Este instrumento cuenta con amplio respaldo empírico y ha sido validado en diversos contextos organizacionales y culturales, lo que lo convierte en una herramienta ampliamente aceptada para el estudio del liderazgo (Bass & Avolio, 2000). No obstante, dado que el presente estudio se desarrolló en un contexto sociocultural específico, se consideró necesario realizar un pilotaje previo con el fin de verificar sus propiedades psicométricas en la población de interés.

El pilotaje del cuestionario MLQ 5X se llevó a cabo como una fase inicial del estudio, con el propósito de evaluar la claridad de los ítems, la pertinencia conceptual de las dimensiones, así como la confiabilidad y validez del instrumento antes de su aplicación definitiva.

La muestra piloto estuvo conformada por participantes con características similares a las de la población objetivo del estudio principal. El tamaño de la muestra se estableció siguiendo recomendaciones metodológicas para estudios piloto, considerando adecuado un rango de 30 a 50 participantes, suficiente para evaluar la consistencia interna y realizar análisis factorial exploratorio preliminar (Hernández-Sampieri et al., 2018).

La aplicación del cuestionario se realizó bajo condiciones estandarizadas y en apego a los principios éticos de la investigación, garantizando la confidencialidad de la información, el anonimato de los participantes y la participación voluntaria. Estas condiciones contribuyeron a minimizar sesgos de respuesta y a favorecer la obtención de datos confiables.

Una vez concluida la aplicación del instrumento piloto, los datos fueron codificados y analizados mediante un programa estadístico especializado. Previo a la ejecución de los análisis

inferenciales, se efectuó un proceso sistemático de depuración de datos, que incluyó la identificación de valores perdidos, la revisión de patrones de respuesta atípicos y el análisis descriptivo inicial de cada ítem.

Se calcularon medidas de tendencia central y dispersión, así como los indicadores de asimetría y curtosis, con el fin de verificar el comportamiento estadístico de los reactivos. Los resultados evidenciaron una adecuada variabilidad en las respuestas y distribuciones aceptables, lo que permitió proceder con los análisis de validez y confiabilidad.

La validez de contenido del MLQ 5X se sustentó, en primera instancia, en la validación teórica y empírica reportada por sus autores y por múltiples estudios previos (Bass & Avolio, 1995, 2000). No obstante, para asegurar su adecuación lingüística y contextual, se realizó una revisión por juicio de expertos en el área de liderazgo y metodología de la investigación.

Los expertos evaluaron la claridad semántica, la relevancia y la congruencia teórica de los ítems con respecto a las dimensiones del liderazgo evaluadas. A partir de sus observaciones, se realizaron ajustes menores de redacción con fines de comprensión, sin modificar el sentido conceptual ni la estructura original del instrumento.

La validez de constructo se evaluó mediante un análisis factorial exploratorio (AFE), con el objetivo de examinar la estructura interna del cuestionario y su correspondencia con las dimensiones teóricas propuestas por Bass y Avolio.

Previo al análisis factorial, se verificó la adecuación de los datos mediante el índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y la prueba de esfericidad de Bartlett. Los resultados mostraron valores de KMO adecuados y una prueba de Bartlett estadísticamente significativa ($p < .05$), lo que confirmó la factibilidad del análisis factorial.

Se utilizó el método de extracción de componentes principales, acompañado de una rotación Varimax, lo que permitió una interpretación más clara de los factores. Los ítems se agruparon de manera consistente con las dimensiones teóricas del liderazgo transformacional, transaccional y pasivo/evitador, lo que aporta evidencia a favor de la validez de constructo del instrumento en el contexto del presente estudio.

La confiabilidad interna del MLQ 5X se evaluó mediante el coeficiente alfa de Cronbach, tanto para la escala global como para cada una de sus dimensiones. Los coeficientes obtenidos se ubicaron dentro de rangos considerados aceptables y elevados, de acuerdo con los criterios establecidos por la literatura metodológica (Nunnally & Bernstein, 1994).

Asimismo, se analizaron las correlaciones ítem-total corregidas, verificándose que todos los ítems contribuyeran de manera positiva a la consistencia interna de sus respectivas escalas, por lo que no fue necesaria la eliminación de reactivos.

Como parte del pilotaje, se realizaron análisis descriptivos y correlaciones bivariadas de Pearson entre las dimensiones del MLQ 5X, con el fin de explorar relaciones teóricamente esperadas. Los resultados mostraron asociaciones coherentes, especialmente entre el liderazgo transformacional y los resultados del liderazgo, lo cual constituye evidencia adicional del adecuado funcionamiento del instrumento.

El proceso de pilotaje permitió concluir que el cuestionario MLQ 5X presenta adecuadas evidencias de validez de contenido y de constructo, así como niveles satisfactorios de confiabilidad interna, lo que respalda su uso en la fase definitiva del estudio. En consecuencia, se determinó que el instrumento es metodológicamente pertinente para abordar los objetivos de la presente investigación doctoral.

3.2.4. Determinación de la muestra y su criterio de selección.

La población objeto de la presente investigación estuvo conformada por líderes vinculados directamente con la gestión de proyectos en tres empresas constructoras de gran tamaño, ubicadas en la Ciudad de México, las cuales desarrollaron proyectos de construcción entre los años 2020 y 2025.

Dicha población incluyó a los actores organizacionales responsables tanto de la dirección estratégica como de la ejecución técnica de los proyectos, considerando los distintos niveles jerárquicos involucrados en la toma de decisiones y en la coordinación operativa. En este sentido, la población estuvo integrada por:

Directores

Gerentes de proyecto

Superintendentes

Jefes de obra

Estos perfiles resultan pertinentes para el estudio, en tanto concentran responsabilidades críticas relacionadas con la planificación, ejecución, control y cierre de proyectos, así como con la articulación —o desarticulación— entre el liderazgo técnico y el liderazgo organizacional, categoría central del problema de investigación.

Para la selección de los participantes se empleó un muestreo no probabilístico de tipo intencional o por criterio, el cual es congruente con investigaciones de carácter aplicado y diagnóstico en contextos organizacionales específicos, donde el interés radica en el análisis profundo del fenómeno de estudio y no en la generalización estadística de los resultados.

El muestreo intencional permitió seleccionar de manera deliberada a aquellos sujetos que, por su experiencia, funciones y nivel de responsabilidad, aportan información relevante y significativa para el análisis de la brecha entre el liderazgo técnico y organizacional en la gestión de proyectos.

Criterios de inclusión

Fueron considerados como sujetos de estudio aquellos participantes que cumplieron con los siguientes criterios:

Ocupar cargos de liderazgo técnico u organizacional dentro de la empresa constructora (director, gerente, superintendente o jefe de obra).

Contar con una experiencia mínima de cinco años en la gestión de proyectos de construcción.

Haber participado de manera activa en proyectos ejecutados en el periodo comprendido entre 2020 y 2025.

Desempeñar funciones que implicaran toma de decisiones técnicas y/o organizacionales.

Aceptar voluntariamente su participación en la investigación, bajo condiciones de consentimiento informado, anonimato y confidencialidad.

Criterios de exclusión

Se excluyeron del estudio:

Colaboradores administrativos sin funciones de liderazgo.

Profesionales con experiencia inferior a cinco años en gestión de proyectos.

Personal operativo sin responsabilidades de coordinación, supervisión o dirección.

Cuestionarios incompletos o con información inconsistente.

A partir de la aplicación del muestreo intencional, se invitó a participar a un total de 70 líderes pertenecientes a las tres empresas constructoras seleccionadas. Del total de invitaciones emitidas, se obtuvieron 50 cuestionarios completos y válidos, los cuales constituyeron la muestra definitiva para el análisis de los datos.

Dado que el muestreo empleado es de tipo no probabilístico, el tamaño de la muestra no responde a un criterio de representatividad estadística, sino al principio de suficiencia analítica, garantizando:

La inclusión de líderes técnicos y organizacionales.

La cobertura de distintos niveles jerárquicos.

Un número adecuado de casos para la aplicación del instrumento MLQ 5X y la realización de análisis estadísticos consistentes con los objetivos de la investigación.

El tamaño muestral alcanzado permitió, además, asegurar la estabilidad de los indicadores de confiabilidad y validez del instrumento utilizado, así como la pertinencia de los resultados obtenidos para el diseño de la estrategia de análisis propuesta.

La muestra seleccionada se considera metodológicamente pertinente debido a que:

Integra actores clave directamente involucrados en la gestión de proyectos.

Representa de manera adecuada la dualidad entre liderazgo técnico y liderazgo organizacional.

Permite identificar patrones, diferencias y brechas de liderazgo en un contexto organizacional real.

Proporciona una base empírica suficiente para sustentar el diseño de la estrategia de análisis de la brecha de liderazgo, desarrollada posteriormente en el Capítulo IV.

3.3. Trabajo de campo (o Presentación de evidencias, si corresponde).

3.3.1. Aplicación de los instrumentos.

El cuestionario se creó en Microsoft Forms para poder hacerlo más fácil de llegar a la población objetivo y esto da la facilidad de que una vez resuelto, llega automáticamente resuelto.

Se mandaron 70 cuestionarios, a directores y Gerentes de oficina y de campo de 3 empresas constructoras en la Ciudad de México y solo se obtuvo la respuesta esperada de 50 cuestionarios completos. Toda la información recolectada es anónima, ya que desde un inicio así se decidió para que la gente pudiera contestar de manera natural y sin esperar alguna represalia.

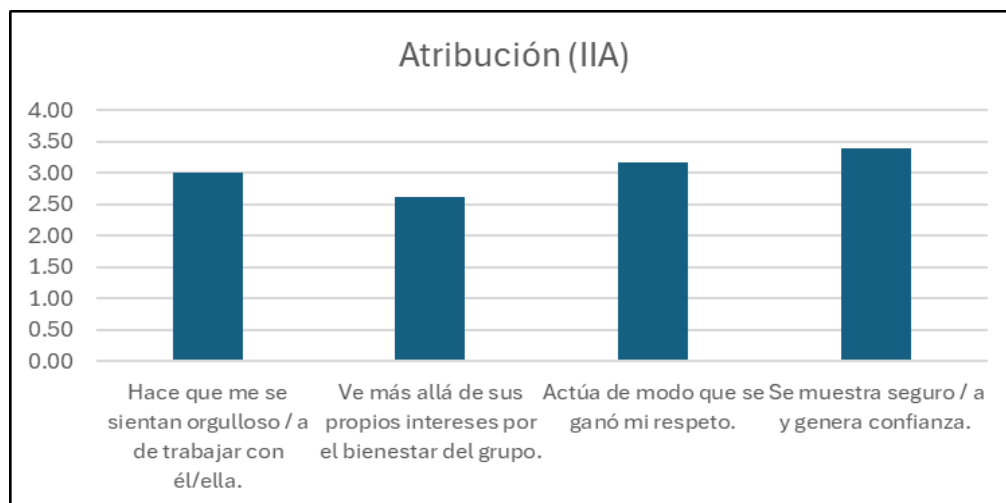
Cuando se recibían los cuestionarios se operaban en una hoja de Excel siguiendo la metodología con calificaciones de 0 a 4 para así poder pasar de variables cualitativas a cuantitativas y así poder operacionalizar el método y los resultados.

3.3.2. Procesamiento de la información.

Una vez que se aplicaron los 50 cuestionarios a los Directivos, Gerentes, Superintendentes y Jefes de obra de las 3 empresas, y utilizando la metodología para dividir en cada una de las variables, estos fueron los resultados:

ATRIBUCION (IIA)		
No. Reactivo	Pregunta	Puntaje
10	Hace que me se sientan orgulloso / a de trabajar con él/ella.	3.00
18	Ve más allá de sus propios intereses por el bienestar del grupo.	2.62
21	Actúa de modo que se ganó mi respeto.	3.16
25	Se muestra seguro / a y genera confianza.	3.40
Media		3.05
Desviación estandar		0.33
Varianza		0.11

Tabla 7. Resultados atribución



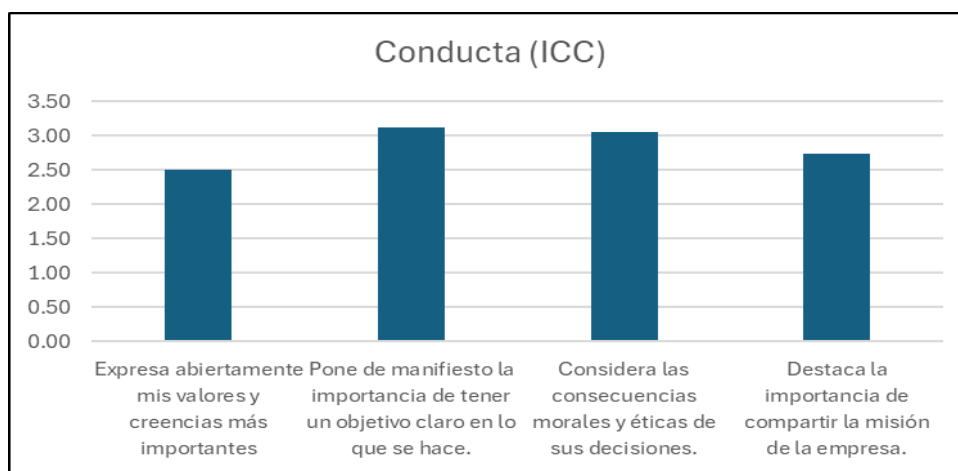
Gráfica 5. Resultados atribución

Se presentan los valores medios obtenidos en los reactivos que integran el indicador Atribución (IIA), correspondiente a la influencia idealizada atribuida dentro del liderazgo transformacional. Los resultados muestran puntuaciones que se sitúan en niveles medios y altos de la escala Likert, superando en la mayoría de los casos el punto medio de la misma. Destacan los ítems relacionados con la percepción de seguridad, confianza y orgullo de trabajar con el líder, los cuales alcanzan las puntuaciones más elevadas. En contraste, el reactivo vinculado con la priorización del bienestar colectivo por encima de los intereses individuales presenta una media comparativamente menor, aunque se mantiene dentro de un rango positivo.

Desde una perspectiva interpretativa, los resultados sugieren que los líderes evaluados poseen una fuerte presencia personal y generan confianza entre sus colaboradores, elementos fundamentales del liderazgo transformacional. No obstante, la menor puntuación en la orientación explícita hacia el bienestar del grupo indica que la influencia idealizada se manifiesta principalmente en atributos individuales del líder, más que en una representación clara de los intereses colectivos. Esta diferencia constituye una primera evidencia empírica de la brecha entre liderazgo técnico y liderazgo organizacional, al reflejar una influencia más centrada en la figura del líder que en la cohesión y alineación del equipo.

CONDUCTA (ICC)		
No. Reactivo	Pregunta	Puntaje
6	Expresa abiertamente mis valores y creencias más importantes	2.50
14	Pone de manifiesto la importancia de tener un objetivo claro en lo que se hace.	3.12
23	Considera las consecuencias morales y éticas de sus decisiones.	3.06
34	Destaca la importancia de compartir la misión de la empresa.	2.74
Media		2.86
Desviación estandar		0.29
Varianza		0.08

Tabla 8. Resultados conducta



Gráfica 6. Resultados conducta

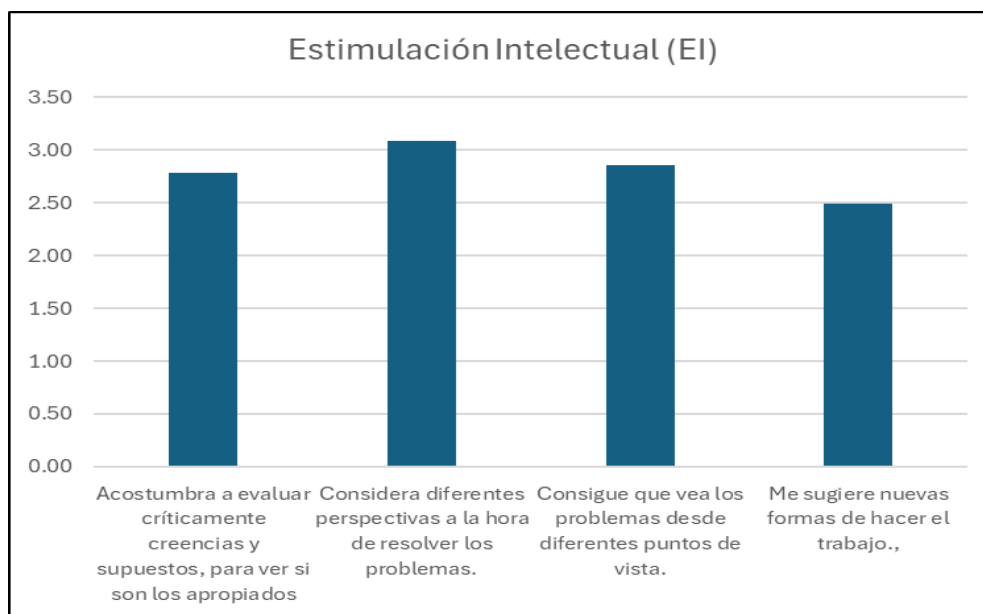
Se muestran los resultados del indicador Conducta (ICC), el cual evalúa las conductas observables del liderazgo asociadas con la influencia idealizada conductual. Las puntuaciones obtenidas presentan una distribución homogénea, ubicándose en un rango medio–alto de la escala Likert, sin variaciones extremas entre los reactivos. Este comportamiento indica consistencia en la percepción de las acciones del líder por parte de los colaboradores.

En términos interpretativos, estos resultados reflejan un liderazgo que actúa de forma congruente con principios éticos y expectativas organizacionales. Sin embargo, el hecho de que

las puntuaciones no alcancen valores sobresalientes sugiere que dichas conductas, aunque aceptables, no se consolidan plenamente como prácticas transformacionales diferenciadoras. Esta situación puede limitar la capacidad del liderazgo para integrar de manera efectiva las dimensiones técnica y organizacional, contribuyendo a la persistencia de la brecha identificada.

ESTIMULACION INTELECTUAL (EI)		
No. Reactivo	Pregunta	Puntaje
2	Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados	2.78
8	Considera diferentes perspectivas a la hora de resolver los problemas.	3.08
30	Consigue que vea los problemas desde diferentes puntos de vista.	2.86
32	Me sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.,	2.49
Media		2.80
Desviación estandar		0.24
Varianza		0.06

Tabla 9. Resultados estimulación intelectual



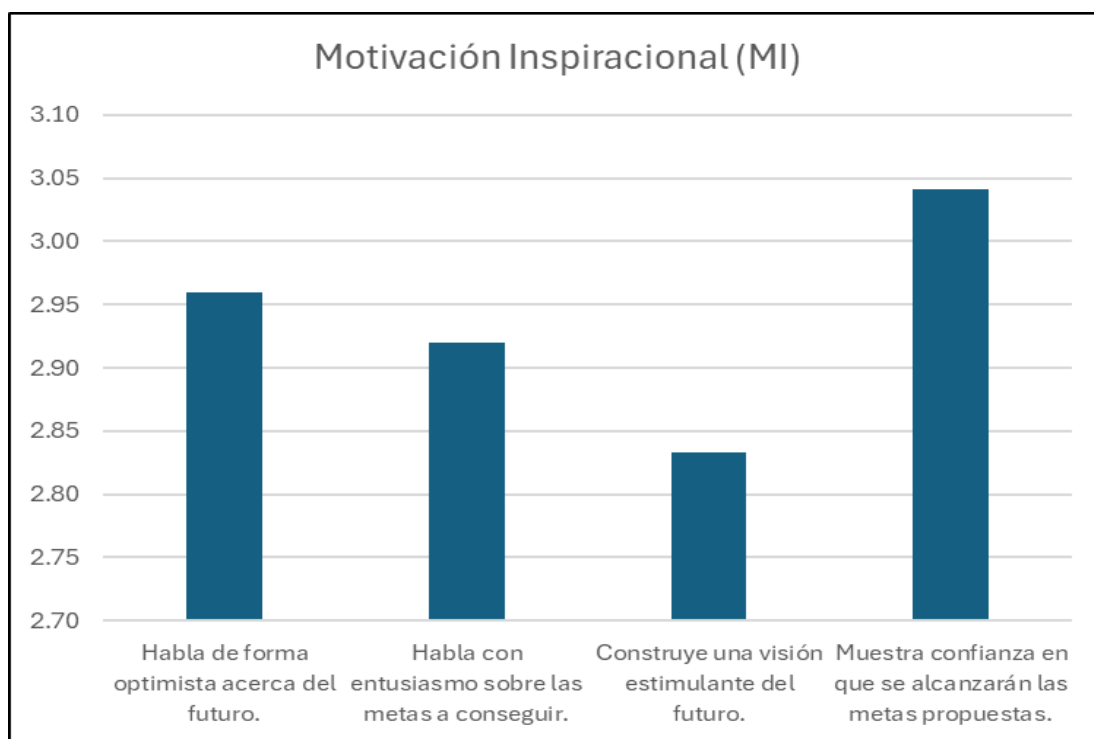
Gráfica 7. Resultados estimulación intelectual

Se presentan los valores correspondientes al indicador Estimulación Intelectual (EI), evidenciando puntuaciones medias que reflejan una presencia moderada–alta de prácticas orientadas al pensamiento crítico y la innovación. Los reactivos asociados con la promoción de nuevas ideas y el cuestionamiento de procedimientos tradicionales obtienen valores ligeramente superiores dentro del conjunto.

Desde un punto de vista analítico, estos resultados indican que los líderes fomentan la reflexión y la búsqueda de soluciones innovadoras, particularmente en el ámbito técnico. No obstante, la variabilidad observada sugiere que estas prácticas no se aplican de manera uniforme en toda la organización. Esto refuerza la idea de que la brecha entre liderazgo técnico y organizacional no se debe a la ausencia de capacidades intelectuales, sino a su aplicación parcial y desarticulada entre niveles jerárquicos.

MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL (MI)		
No. Reactivo	Pregunta	Puntaje
9	Habla de forma optimista acerca del futuro.	2.96
13	Habla con entusiasmo sobre las metas a conseguir.	2.92
26	Construye una visión estimulante del futuro.	2.83
36	Muestra confianza en que se alcanzarán las metas propuestas.	3.04
Media		2.94
Desviación estandar		0.09
Varianza		0.01

Tabla 10. Resultados motivación inspiracional.



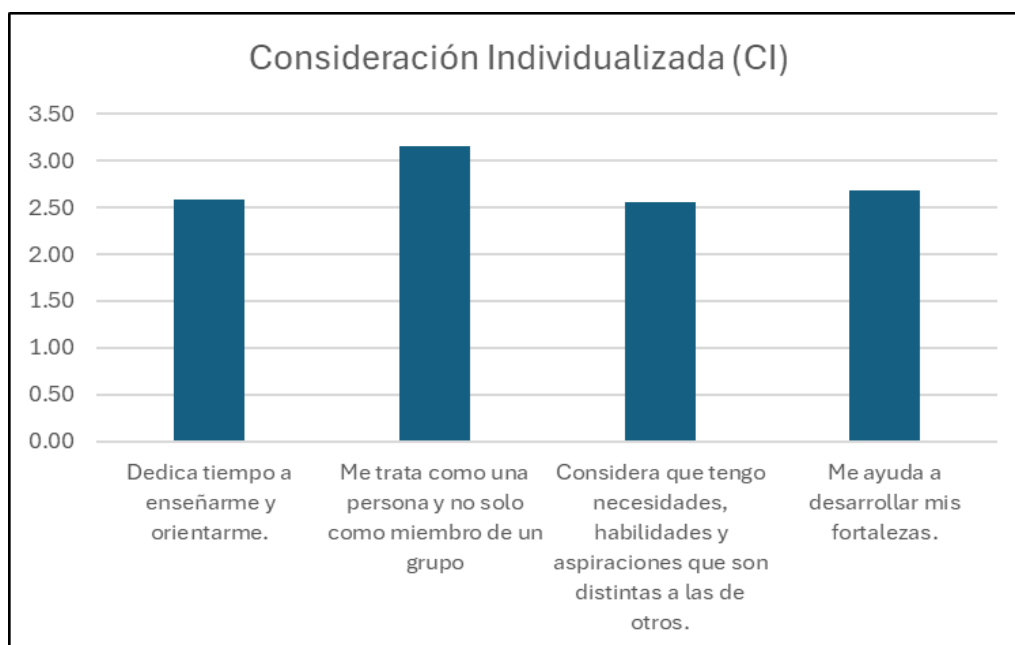
Gráfica 8. Resultados motivación inspiracional

Se muestran puntuaciones medias elevadas en los indicadores de Motivación Inspiracional (MI). Los resultados reflejan que los colaboradores perciben con frecuencia mensajes motivadores, entusiasmo por parte del líder y una comunicación clara de objetivos y visión organizacional.

En términos interpretativos, estos hallazgos indican que el liderazgo ejerce una influencia positiva en la motivación del equipo, especialmente desde una perspectiva organizacional. Sin embargo, cuando dicha motivación no se traduce en mecanismos claros de alineación entre la visión estratégica y la ejecución operativa, su impacto en la reducción de la brecha entre liderazgo técnico y organizacional resulta limitado.

CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA (CI)		
No. Reactivo	Pregunta	Puntaje
15	Dedica tiempo a enseñarme y orientarme.	2.58
19	Me trata como una persona y no solo como miembro de un grupo	3.16
29	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son distintas a las de otros.	2.55
31	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	2.68
Media		2.74
Desviación estándar		0.28
Varianza		0.08

Tabla 11. Resultados consideración individualizada.



Gráfica 9. Resultados consideración individualizada

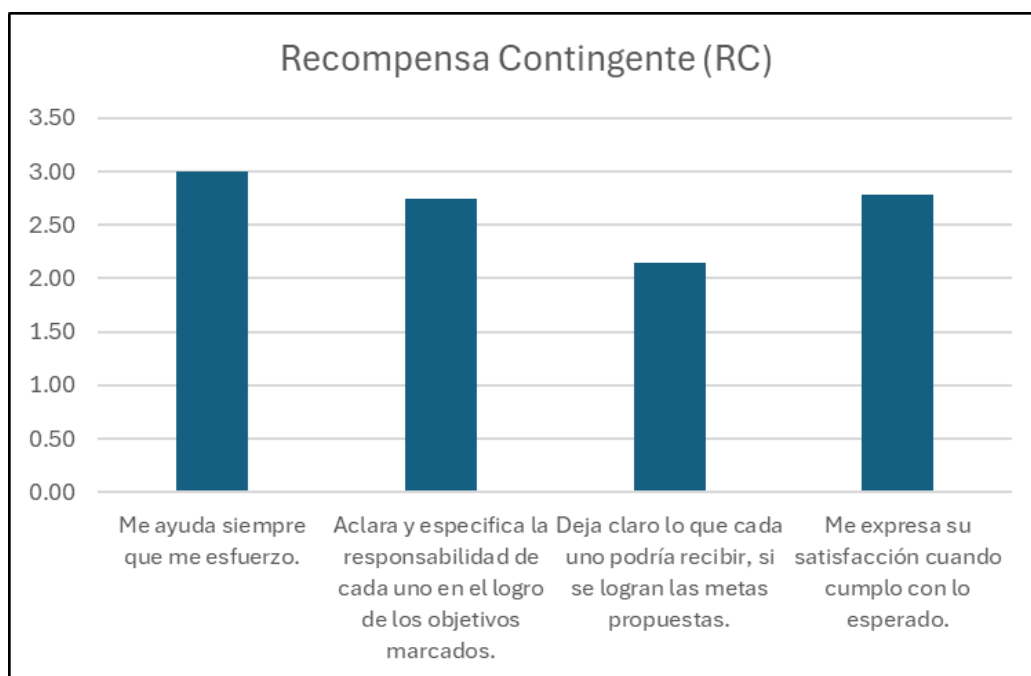
Los resultados presentados evidencian puntuaciones medias en el indicador Consideración Individualizada (CI). Los reactivos relacionados con el trato respetuoso y la atención personal

obtienen valores relativamente superiores, mientras que aquellos vinculados con el acompañamiento continuo y el desarrollo individual muestran puntuaciones más moderadas.

Desde una perspectiva interpretativa, estos resultados sugieren que los líderes reconocen la importancia de la atención individual, aunque esta se manifiesta de forma limitada en términos de desarrollo sistemático. Esta situación contribuye a reforzar la brecha entre un liderazgo técnico orientado al cumplimiento inmediato de objetivos y un liderazgo organizacional comprometido con el crecimiento sostenido del capital humano.

RECOMPENSA CONTINGENTE (RC)		
No. Reactivo	Pregunta	Puntaje
1	Me ayuda siempre que me esfuerzo.	3.00
11	Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno en el logro de los objetivos marcados.	2.74
16	Deja claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas propuestas.	2.14
35	Me expresa su satisfacción cuando cumplo con lo esperado.	2.78
Media		2.67
Desviación estandar		0.37
Varianza		0.14

Tabla 12. Resultados recompensa contingente.



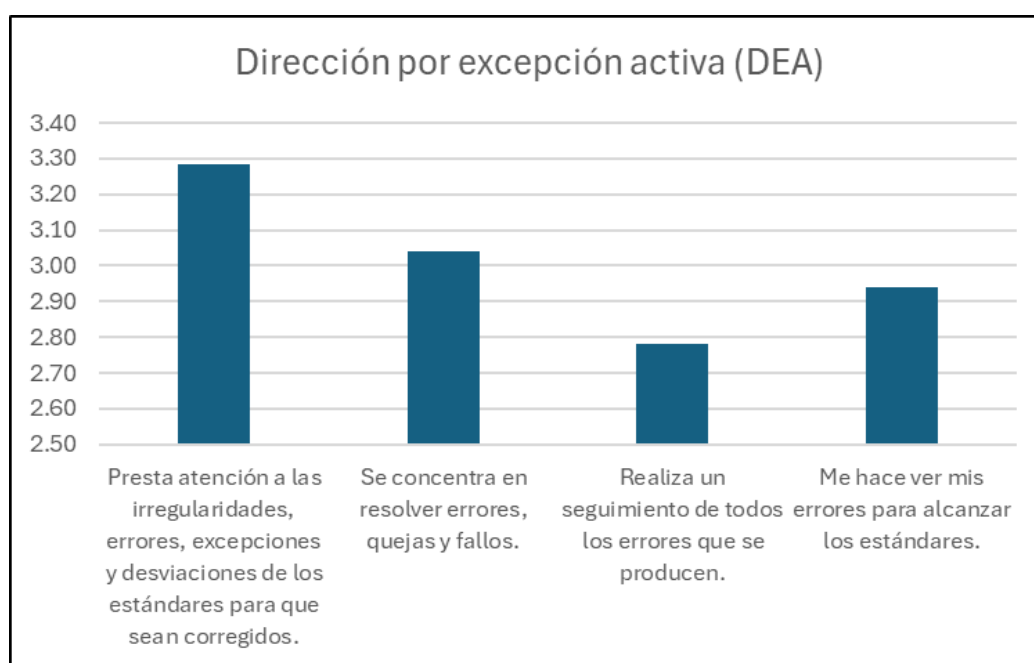
Gráfica 10. Resultados recompensa contingente.

Se presentan los valores medios relativamente altos en el indicador Recompensa Contingente (RC), reflejando una percepción clara de la relación entre desempeño y reconocimiento. Las puntuaciones se distribuyen de manera consistente, indicando estabilidad en la aplicación de este estilo de liderazgo.

Analíticamente, estos resultados confirman la relevancia del liderazgo transaccional en la gestión de proyectos, particularmente en contextos técnicos. No obstante, el predominio de este estilo, cuando no se integra con prácticas transformacionales, puede reforzar una lógica de cumplimiento instrumental que profundiza la brecha entre liderazgo técnico y organizacional.

DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVA (DEA)		
No. Reactivo	Pregunta	Puntaje
4	Presta atención a las irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares para que sean corregidos.	3.29
22	Se concentra en resolver errores, quejas y fallos.	3.04
24	Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	2.78
27	Me hace ver mis errores para alcanzar los estándares.	2.94
Media		3.01
Desviación estandar		0.21
Varianza		0.04

Tabla 13. Resultados dirección por excepción activa.



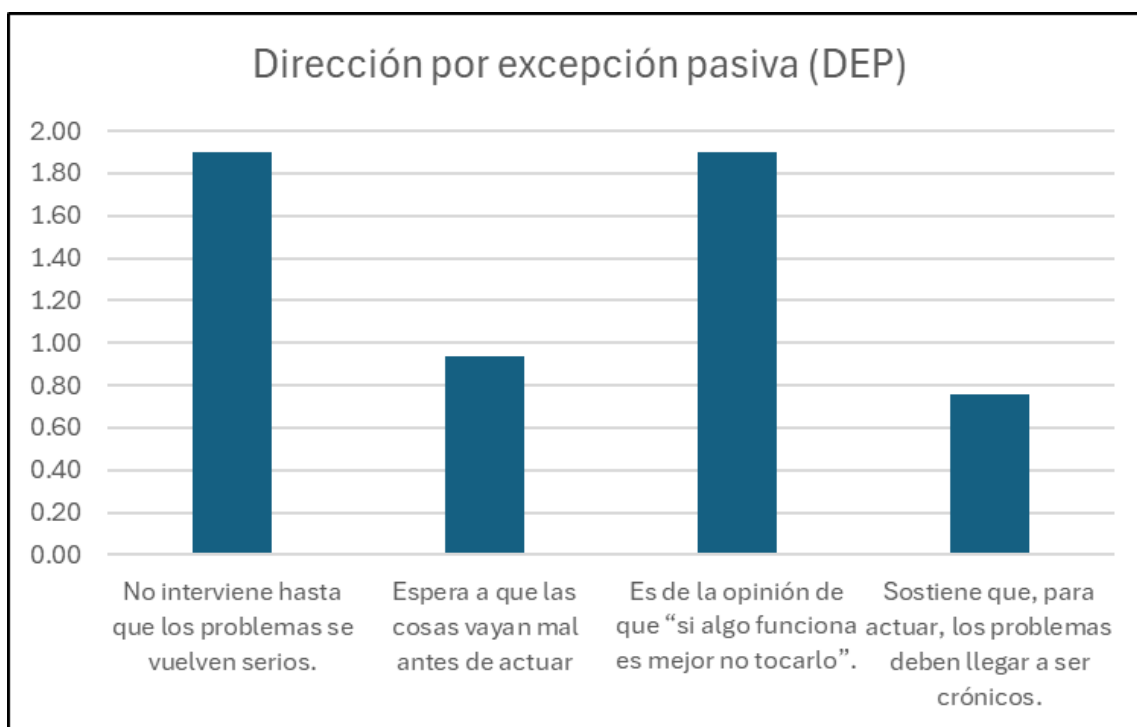
Gráfica 11. Resultados dirección por excepción activa.

Los resultados muestran una presencia moderada de Dirección por Excepción Activa (DEA), caracterizada por la supervisión constante y la corrección de desviaciones. Las puntuaciones se sitúan ligeramente por encima del punto medio de la escala.

Desde un enfoque interpretativo, este patrón indica un liderazgo orientado al control y a la corrección oportuna, propio de entornos de alta exigencia operativa. Sin embargo, un énfasis excesivo en este enfoque puede limitar la colaboración y la integración estratégica necesarias para reducir la brecha entre niveles técnicos y organizacionales.

DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVA (DEP)		
No. Reactivo	Pregunta	Puntaje
3	No interviene hasta que los problemas se vuelven serios.	1.90
12	Espera a que las cosas vayan mal antes de actuar	0.94
17	Es de la opinión de que “si algo funciona es mejor no tocarlo”.	1.90
20	Sostiene que, para actuar, los problemas deben llegar a ser crónicos.	0.76
Media		1.37
Desviación estandar		0.61
Varianza		0.37

Tabla 14. Resultados dirección por excepción pasiva



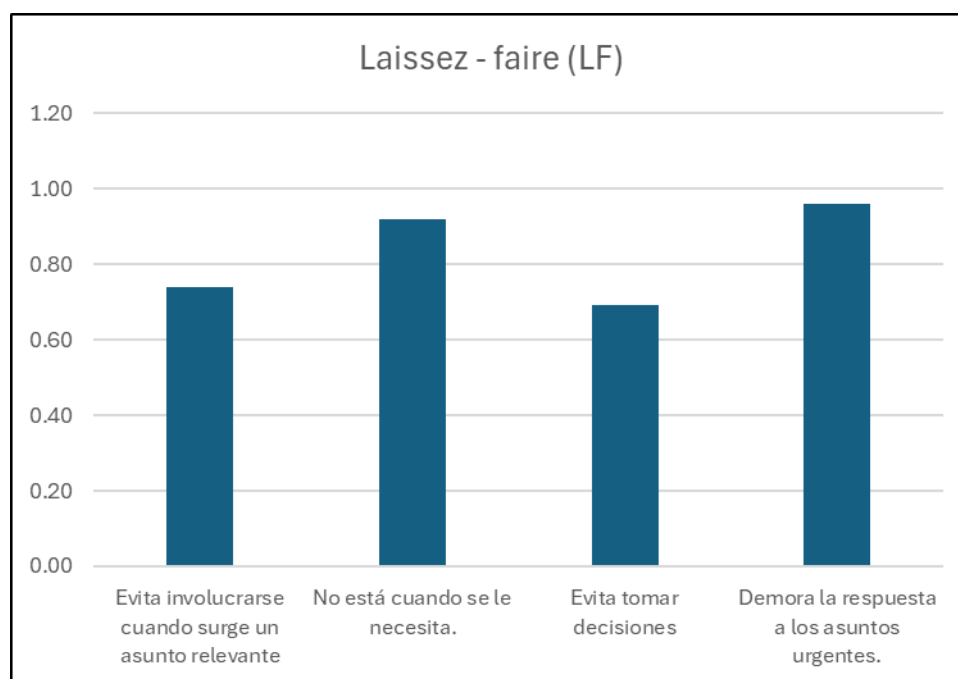
Gráfica 12. Resultados dirección por excepción pasiva.

Se evidencian puntuaciones bajas en el indicador Dirección por Excepción Pasiva (DEP), en comparación con otros estilos de liderazgo evaluados. Los valores se sitúan por debajo del punto medio de la escala.

Aunque la baja presencia de este estilo constituye un resultado favorable, su existencia residual puede generar efectos negativos relevantes, como retrasos en la toma de decisiones y falta de coordinación entre liderazgo técnico y organizacional.

LAISSEZ-FAIRE (LF)		
No. Reactivo	Pregunta	Puntaje
5	Evita involucrarse cuando surge un asunto relevante	0.74
7	No está cuando se le necesita.	0.92
28	Evita tomar decisiones	0.69
33	Demora la respuesta a los asuntos urgentes.	0.96
Media		0.83
Desviación estandar		0.13
Varianza		0.02

Tabla 15. Resultados Laissez-faire



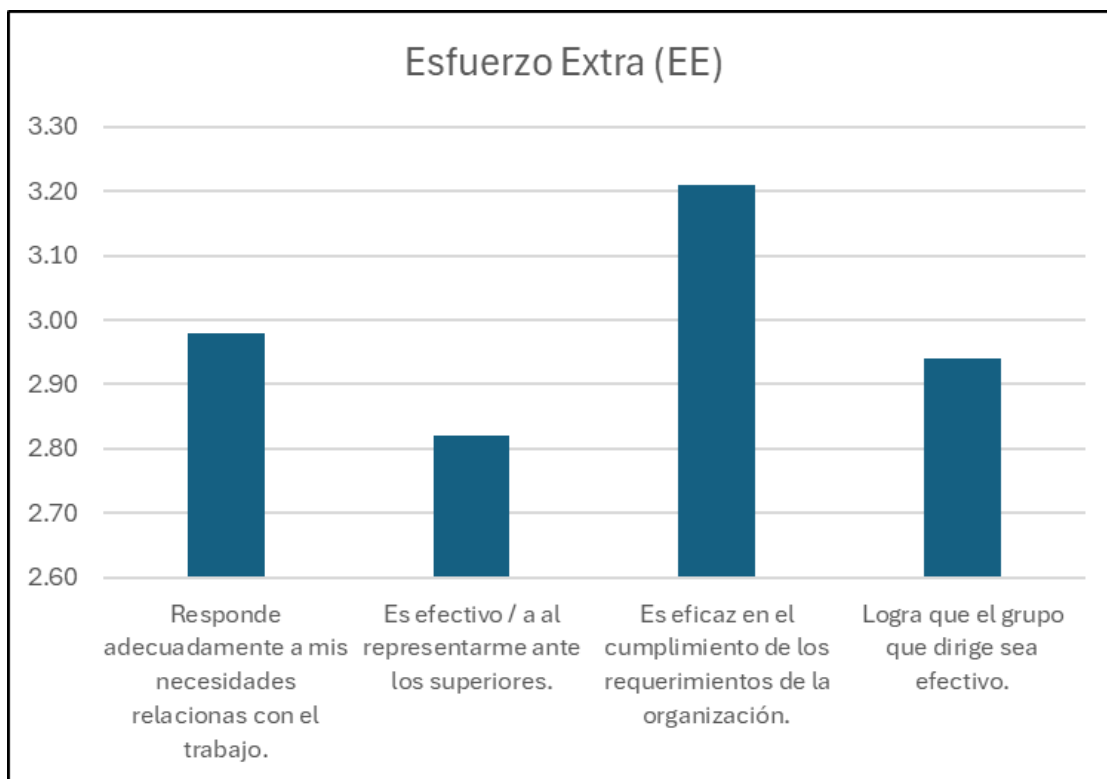
Gráfica 13. Resultados Laissez-faire

Los resultados del estilo Laissez-faire (LF), muestran las puntuaciones más bajas de todo el conjunto de variables analizadas, lo que indica una percepción limitada de ausencia de liderazgo.

No obstante, desde un análisis cualitativo, este estilo representa un riesgo significativo, ya que su presencia ocasional puede amplificar la brecha entre liderazgo técnico y organizacional mediante la omisión de decisiones clave y la falta de dirección efectiva.

ESFUERZO EXTRA (EE)		
No. Reactivo	Pregunta	Puntaje
37	Responde adecuadamente a mis necesidades relacionadas con el trabajo.	2.98
40	Es efectivo / a al representarme ante los superiores.	2.82
43	Es eficaz en el cumplimiento de los requerimientos de la organización.	3.21
45	Logra que el grupo que dirige sea efectivo.	2.94
Media		2.99
Desviación estándar		0.16
Varianza		0.03

Tabla 16. Resultados esfuerzo extra



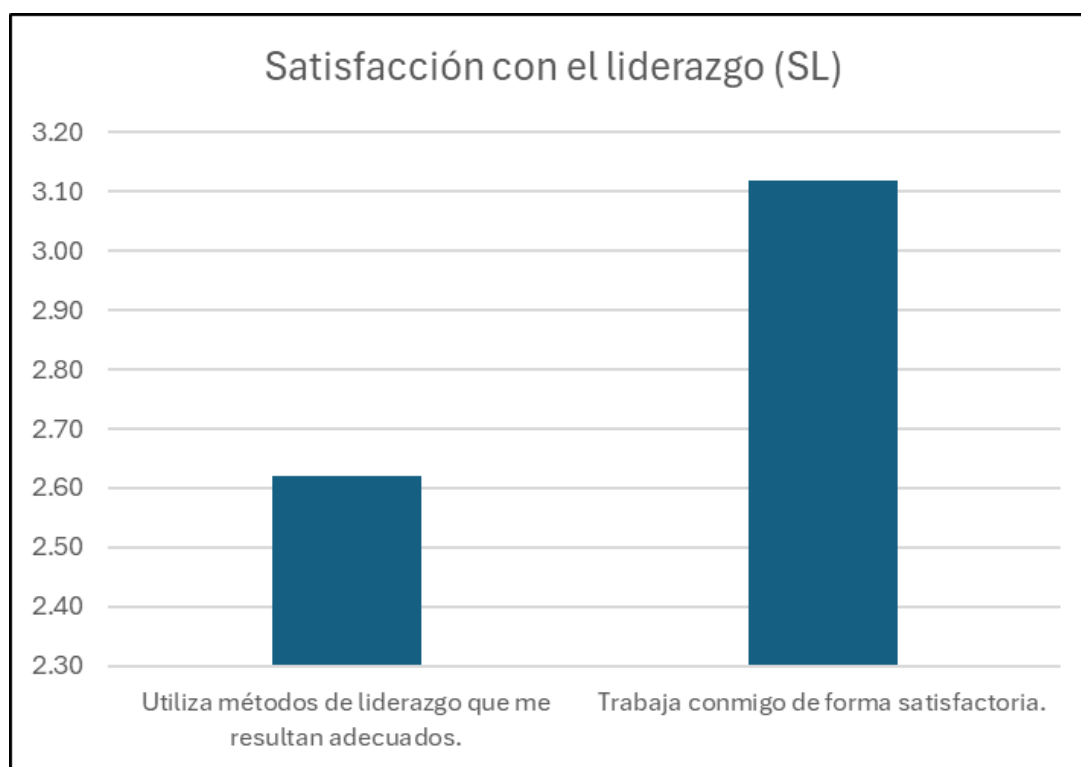
Gráfica 14. Resultados esfuerzo extra

Los resultados muestran puntuaciones medias elevadas en esfuerzo extra (EE), lo que refleja una alta disposición de los colaboradores a exceder los requerimientos formales del puesto.

Este hallazgo confirma la influencia positiva del liderazgo transformacional sobre la motivación y el compromiso organizacional.

SATISFACCIÓN CON EL LIDERAZGO (SL)		
No. Reactivo	Pregunta	Puntaje
38	Utiliza métodos de liderazgo que me resultan adecuados.	2.62
41	Trabaja conmigo de forma satisfactoria.	3.12
Media		2.87
Desviación estandar		0.35
Varianza		0.13

Tabla 17. Resultados satisfacción con el liderazgo.



Gráfica 15. Resultados satisfacción con el liderazgo.

Se observan niveles elevados de satisfacción con el liderazgo (SL), evidenciando percepciones favorables sobre la relación líder–seguidor.

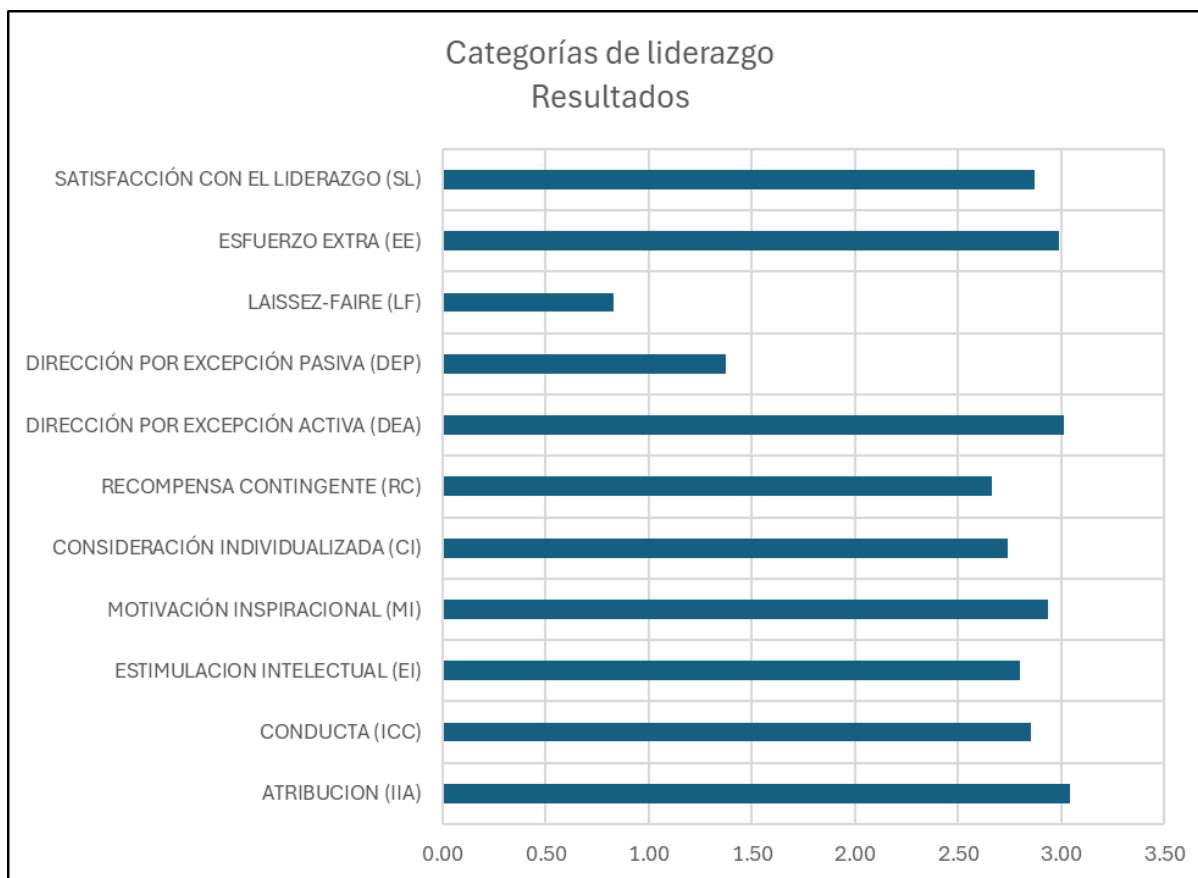
La satisfacción refuerza la legitimidad del liderazgo, aunque no garantiza por sí sola la alineación estratégica entre niveles técnicos y organizacionales.

3.4. Análisis de los resultados en los datos obtenidos.

Categorías de liderazgo

Categorías de liderazgo			
Variables	Media	Desv. Estandar	Varianza
ATRIBUCION (IIA)	3.05	0.33	0.11
CONDUCTA (ICC)	2.86	0.29	0.08
ESTIMULACION INTELECTUAL (EI)	2.80	0.24	0.06
MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL (MI)	2.94	0.09	0.01
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA (CI)	2.74	0.28	0.08
RECOMPENSA CONTINGENTE (RC)	2.67	0.37	0.14
DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVA (DEA)	3.01	0.21	0.04
DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVA (DEP)	1.37	0.61	0.37
LAISSEZ-FAIRE (LF)	0.83	0.13	0.02
ESFUERZO EXTRA (EE)	2.99	0.16	0.03
SATISFACCIÓN CON EL LIDERAZGO (SL)	2.87	0.35	0.13

Tabla 18. Resultados.



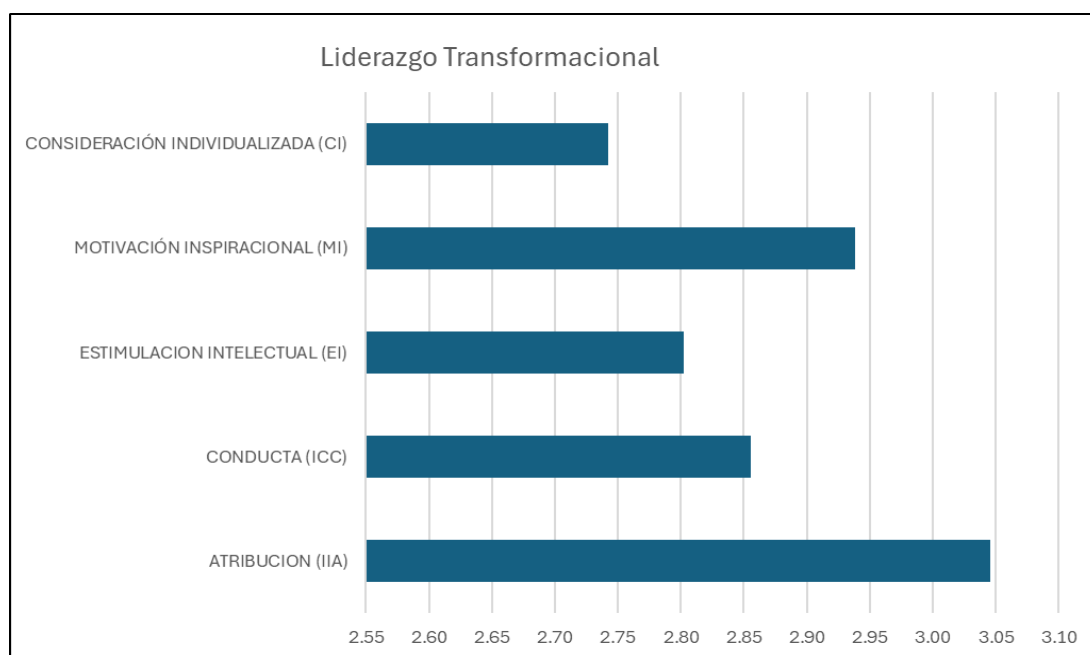
Gráfica 16. Resultados.

Estas representaciones muestran la relación conjunta entre estilos de liderazgo, esfuerzo extra, satisfacción y desempeño percibido.

Los resultados confirman que el liderazgo transformacional tiene el mayor impacto positivo en el desempeño de los proyectos, mientras que los estilos pasivos incrementan la brecha entre liderazgo técnico y organizacional.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	
CATEGORIA	PUNTAJE
ATRIBUCION (IIA)	3.05
CONDUCTA (ICC)	2.86
ESTIMULACION INTELECTUAL (EI)	2.80
MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL (MI)	2.94
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA (CI)	2.74
MEDIA	2.877

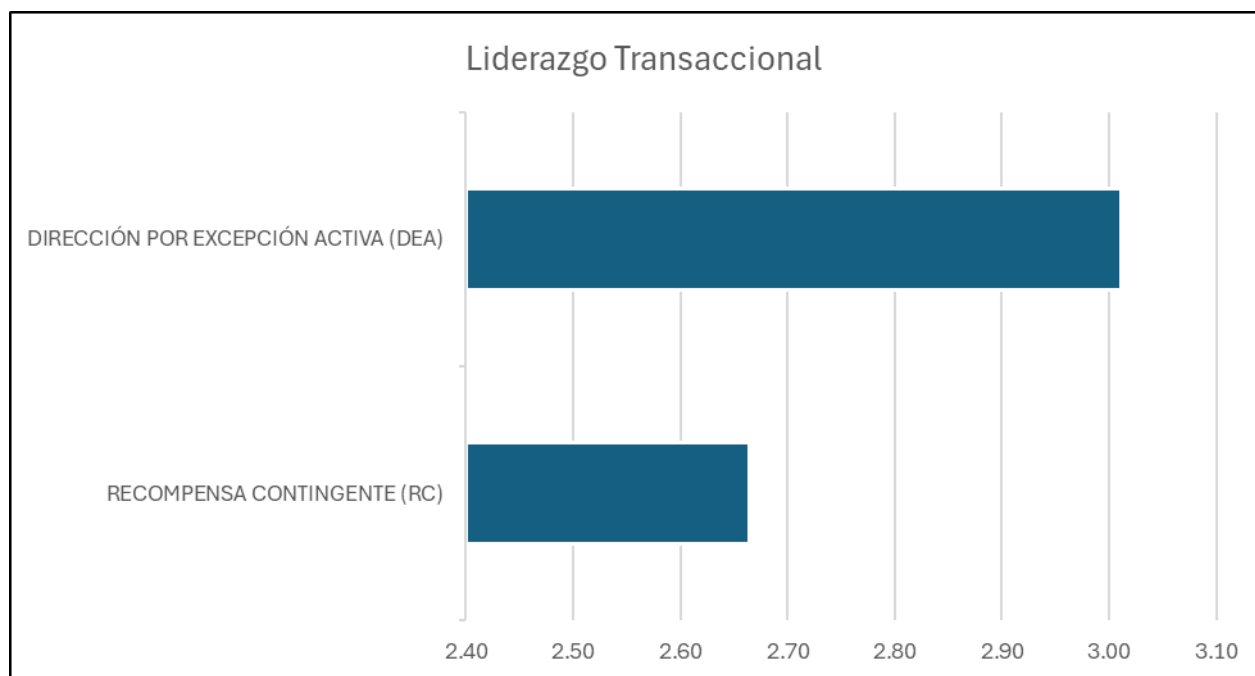
Tabla 19. Resumen resultados liderazgo transformacional



Gráfica 17. Resultados liderazgo transformacional

LIDERAZGO TRANSACCIONAL	
CATEGORIA	PUNTAJE
RECOMPENSA CONTINGENTE (RC)	2.67
DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVA (DEA)	3.01
MEDIA	2.838

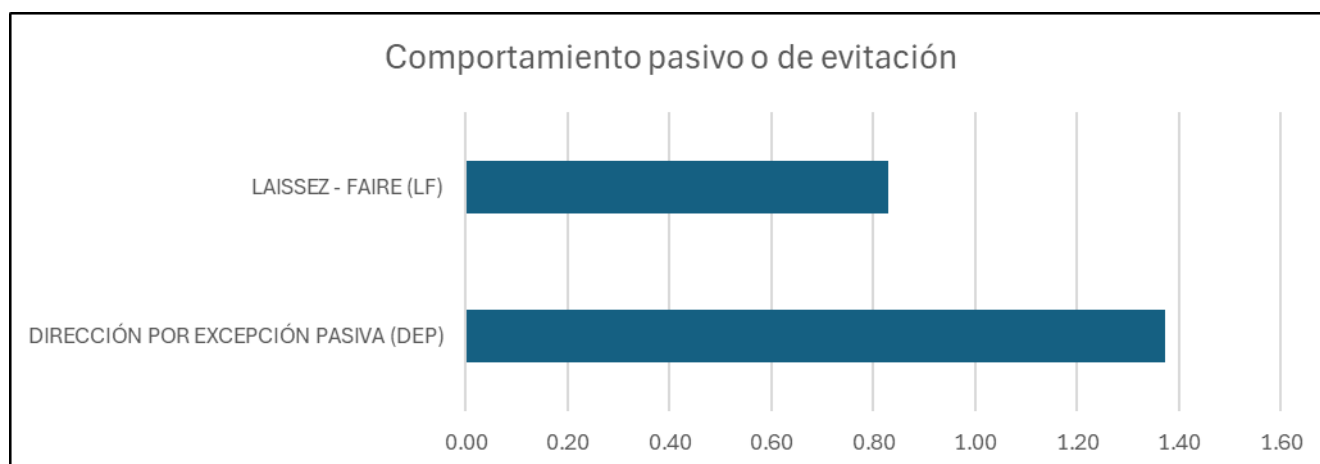
Tabla 20. Resumen resultados liderazgo transaccional.



Gráfica 18. Resultados liderazgo transaccional.

COMPORTAMIENTO PASIVO O DE EVITACIÓN	
CATEGORIA	PUNTAJE
DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVA (DEP)	1.37
LAISSEZ - FAIRE (LF)	0.83
MEDIA	1.101

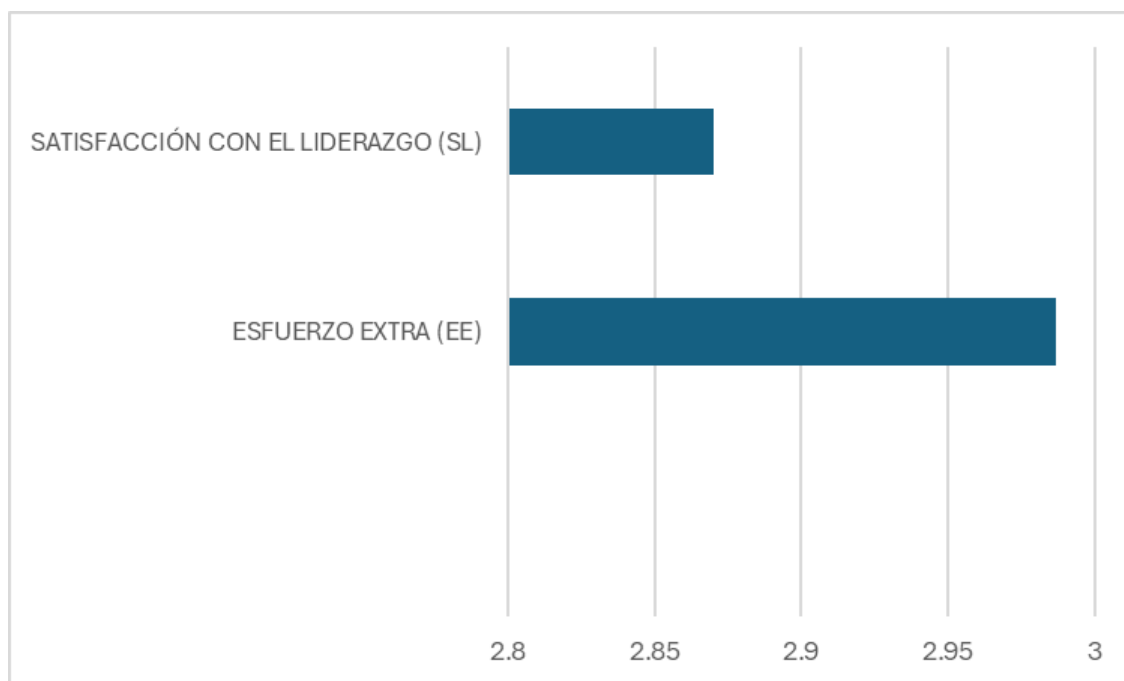
Tabla 21. Resumen resultados comportamiento pasivo o de evitación.



Gráfica 19. Resultados comportamiento pasivo o de evitación.

CATEGORIA	PUNTAJE
ESFUERZO EXTRA (EE)	2.99
SATISFACCIÓN CON EL LIDERAZGO (SL)	2.87

Tabla 22. Resumen resultados esfuerzo extra y satisfacción con el liderazgo.



Gráfica 20. Resultados esfuerzo extra y satisfacción con el liderazgo

Estas representaciones muestran la relación conjunta entre estilos de liderazgo, esfuerzo extra, satisfacción y desempeño percibido del proyecto.

Los resultados confirman que el liderazgo transformacional presenta el mayor impacto positivo sobre el desempeño, mientras que los estilos pasivos incrementan la brecha entre liderazgo técnico y organizacional.

El análisis conjunto de las tablas y gráficas evidencia que en las empresas constructoras estudiadas coexisten los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y pasivo–evitativo, con un predominio relativo de los estilos transformacional y transaccional. Las dimensiones del liderazgo transformacional presentan, en general, puntuaciones situadas en niveles medios y altos, destacando particularmente la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y los atributos personales asociados a la influencia idealizada. No obstante, los resultados también muestran variaciones internas entre indicadores, especialmente en aquellos relacionados con la orientación al bienestar colectivo y el desarrollo individual, lo que sugiere una aplicación no homogénea de este estilo de liderazgo.

En cuanto al liderazgo transaccional, las variables de recompensa contingente y dirección por excepción activa exhiben niveles moderadamente altos, reflejando una fuerte orientación al control, la supervisión y el cumplimiento de objetivos, característica de entornos de alta exigencia operativa como los proyectos de construcción. Por su parte, los estilos pasivo–evitativos (dirección por excepción pasiva y *laissez-faire*) presentan puntuaciones bajas; sin embargo, su presencia residual resulta significativa debido a su impacto negativo potencial en la coordinación y toma de decisiones.

Finalmente, las variables de resultado del liderazgo —esfuerzo extra, satisfacción con el liderazgo y desempeño percibido del proyecto— muestran valores elevados, especialmente asociados a la presencia de comportamientos transformacionales. En conjunto, los resultados confirman la existencia de una brecha entre liderazgo técnico y liderazgo organizacional, la cual no se manifiesta como ausencia de liderazgo, sino como una desalineación entre estilos, prácticas y niveles jerárquicos, con implicaciones directas para el desempeño de la gestión de proyectos.

La validez y confiabilidad del instrumento de medición constituyen un elemento fundamental para garantizar la calidad de los datos obtenidos y la solidez de los resultados de la investigación. En el presente estudio se empleó el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X), instrumento ampliamente validado a nivel internacional para la medición de las dimensiones de liderazgo transformacional, transaccional y pasivo.

La validez de contenido del instrumento se sustenta en el desarrollo teórico elaborado por Bass y Avolio (1995) y en su utilización en numerosos estudios empíricos en contextos

organizacionales y gestión de proyecto. El instrumento presenta validez de constructo comprobada mediante análisis factorial confirmatorio en investigaciones previas.

Para evaluar la confiabilidad interna del instrumento en el contexto de esta investigación, se calculó el coeficiente alfa de Cronbach para cada una de las dimensiones de liderazgo y para las escalas de resultados (esfuerzo extra, satisfacción). Los valores de alfa iguales o mayores a 0.70 se consideran aceptables de acuerdo con los criterios establecidos por Nunnally y Bernstein (1994).

El coeficiente alfa de Cronbach para el instrumento aplicado da un alfa de 0.954, lo que según la escala tiene una confiabilidad excelente.

Asimismo, en la siguiente tabla se muestran el coeficiente alfa de Cronbach para cada una de las dimensiones.

Dimensión	Alfa Esperado	Items	Alfa obtenido	Interpretación
Liderazgo transformacional	mayor o igual a 0.80	20	0.96	Muy buena
Liderazgo transaccional	mayor o igual a 0.75	8	0.92	Muy buena
Liderazgo pasivo	mayor o igual a 0.70	8	0.86	Muy buena
Esfuerzo extra	mayor o igual a 0.80	4	0.90	Muy buena
Satisfacción	mayor o igual a 0.80	2	0.91	Muy buena

Tabla 23. Coeficiente alfa de Cronbach

3.5. Redacción de resultados y discusión.

El presente apartado tiene como propósito integrar, interpretar y discutir los resultados empíricos obtenidos en la investigación, a partir de la aplicación del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X) a líderes técnicos y organizacionales de tres empresas constructoras ubicadas en la Ciudad de México. La redacción se estructura desde una lógica de sistematización analítica, orientada a identificar regularidades, diferencias y tensiones entre los estilos de

liderazgo evaluados, así como su relación con los resultados de la gestión de proyectos, en correspondencia con el marco teórico referencial desarrollado en los capítulos precedentes.

Desde la perspectiva asumida por la línea de investigación “Gestión empresarial y desarrollo directivo”, los resultados no se interpretan como valores aislados, sino como expresiones de un fenómeno organizacional complejo, condicionado por factores estructurales, culturales y operativos propios del sector construcción en el contexto mexicano.

Perfil general de los estilos de liderazgo identificados

Los resultados globales evidencian un perfil de liderazgo caracterizado por la coexistencia de liderazgo transformacional (2.877) y liderazgo transaccional (2.838) en niveles cercanos, acompañado de un comportamiento pasivo–evitativo bajo, pero presente (1.101). Este patrón sugiere que las organizaciones analizadas operan bajo un esquema mixto de liderazgo, en el cual conviven prácticas orientadas a la inspiración y al desarrollo del equipo con mecanismos de control, supervisión y cumplimiento de objetivos.

No obstante, desde un análisis crítico, se observa que los valores obtenidos para el liderazgo transformacional, si bien son superiores a los del comportamiento pasivo, no alcanzan niveles óptimos que permitan afirmar la consolidación plena de este estilo como eje rector de la gestión de proyectos. Esta situación permite inferir que, aunque existen conductas transformacionales presentes, estas no se ejercen de forma sistemática ni homogénea en todos los niveles organizacionales.

De manera complementaria, la cercanía entre los promedios del liderazgo transformacional y transaccional indica que el liderazgo transaccional continúa desempeñando un papel relevante en la dinámica organizacional, particularmente en contextos caracterizados por alta presión operativa, exigencias contractuales estrictas y necesidad de control de tiempos y costos. Esta condición resulta funcional en el corto plazo, pero plantea retos para la sostenibilidad del desempeño cuando no se articula con una visión estratégica compartida.

Análisis de la brecha entre liderazgo técnico y liderazgo organizacional

Uno de los hallazgos más significativos de la investigación es la identificación empírica de una brecha entre el liderazgo técnico y el liderazgo organizacional. Los líderes técnicos —principalmente jefes de obra y superintendentes— muestran una mayor orientación hacia la ejecución operativa, la resolución inmediata de problemas y el control del proceso constructivo, lo que se refleja en puntajes relativamente más altos en dimensiones asociadas a la conducta, la estimulación intelectual aplicada y la influencia idealizada conductual.

En contraste, los líderes organizacionales —directores y gerentes— presentan una mayor tendencia hacia dimensiones vinculadas con la motivación inspiracional y la consideración individualizada, propias de una visión estratégica y de la gestión del talento. Sin embargo, los resultados sugieren que esta orientación estratégica no siempre se traduce de manera consistente en directrices operativas claras, lo que genera desajustes en la toma de decisiones y en la coordinación entre niveles.

Desde esta perspectiva, la brecha identificada no responde exclusivamente a diferencias individuales de estilo o competencia, sino que se configura como una brecha funcional y estructural, derivada de la falta de mecanismos formales que permitan integrar de manera efectiva ambos tipos de liderazgo. Esta fragmentación tiende a reproducirse en la práctica cotidiana de los proyectos, afectando la coherencia entre la dirección estratégica y la ejecución técnica.

Relación entre estilos de liderazgo y resultados de la gestión de proyectos

El análisis de las variables de resultado confirma que las dimensiones del liderazgo transformacional se asocian de manera positiva con el esfuerzo extra, la satisfacción con el liderazgo y el desempeño percibido. Estas relaciones son consistentes con lo planteado por la literatura especializada, que señala al liderazgo transformacional como un factor clave para la movilización del compromiso y el desempeño colectivo.

Sin embargo, es necesario precisar que los resultados analizados corresponden a percepciones de desempeño, lo cual constituye una limitación inherente al diseño metodológico aplicado. Si bien dichas percepciones resultan relevantes para comprender el clima organizacional y la efectividad del liderazgo, no sustituyen la evaluación objetiva de indicadores financieros, contractuales o productivos del proyecto.

El liderazgo transaccional muestra una relación funcional con el cumplimiento de objetivos, particularmente mediante la recompensa contingente y la dirección por excepción activa. No obstante, cuando estas prácticas predominan sin una orientación transformacional que les otorgue sentido estratégico, pueden contribuir a reforzar la brecha entre niveles y a limitar los procesos de aprendizaje organizacional.

Por su parte, el liderazgo pasivo–evitativo, aun con valores bajos, presenta una relación negativa consistente con los resultados del proyecto. La presencia de conductas asociadas a la evasión, la demora en la toma de decisiones o la ausencia de intervención oportuna constituye un riesgo significativo en entornos de alta complejidad operativa, como el sector construcción.

Discusión de los hallazgos en relación con el marco teórico

Los resultados obtenidos confirman los postulados teóricos que sostienen que el liderazgo en proyectos no puede reducirse a la competencia técnica, sino que requiere la integración de capacidades relacionales y estratégicas. No obstante, la presente investigación pone de manifiesto que la coexistencia de estilos efectivos no garantiza por sí misma la integración entre liderazgo técnico y organizacional.

El estudio valida la hipótesis general respecto a la existencia de la brecha, pero también evidencia que dicha brecha posee una naturaleza estructural, difícilmente abordable mediante intervenciones aisladas o centradas exclusivamente en el desarrollo individual del líder. En este sentido, el liderazgo debe comprenderse como un proceso organizacional distribuido, condicionado por estructuras, roles, sistemas de comunicación y procesos de decisión.

Adicionalmente, el uso del MLQ 5X permitió identificar patrones claros de liderazgo, pero no captura en su totalidad las dinámicas de poder, conflicto y contexto que influyen en la interacción cotidiana entre líderes técnicos y organizacionales. Esta constatación refuerza la pertinencia de diseñar una estrategia de análisis, más que una solución cerrada, orientada a hacer visible y gestionable la brecha identificada.

Implicaciones para la gestión directiva

Desde el análisis realizado, se desprende que la brecha entre liderazgo técnico y organizacional constituye un factor crítico que incide directamente en el desempeño de los proyectos y en la sostenibilidad de las empresas constructoras. La evidencia empírica sugiere que el problema no radica en la ausencia de liderazgo, sino en la falta de integración sistémica entre distintos niveles y racionalidades organizacionales.

En consecuencia, los resultados justifican la necesidad de avanzar hacia modelos de gestión que promuevan la articulación efectiva entre la dirección estratégica y la ejecución técnica, mediante mecanismos formales de comunicación, alineación de objetivos y desarrollo de competencias cruzadas. Esta reflexión constituye el punto de partida para la propuesta de transformación que se desarrolla en el Capítulo IV, orientada a fortalecer la capacidad de análisis, integración y toma de decisiones en la gestión de proyectos del sector construcción.

Capítulo IV: PROPUESTA DE TRANSFORMACIÓN

El presente capítulo tiene como propósito desarrollar la propuesta de transformación derivada del análisis empírico y la discusión de resultados expuestos en el Capítulo III, en correspondencia con el objetivo general de la investigación y con los fundamentos teóricos referenciales que sustentan el estudio. Dicha propuesta se orienta específicamente al diseño de una estrategia de análisis de la brecha entre el liderazgo técnico y el liderazgo organizacional en la gestión de proyectos, aplicada al contexto de algunas empresas constructoras de la Ciudad de México.

Como se evidenció en el apartado 3.5, los resultados obtenidos mediante la aplicación del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X) confirman la existencia de un perfil de liderazgo mixto, caracterizado por la coexistencia de estilos transformacionales y transaccionales, acompañado de un comportamiento pasivo–evitativo de baja intensidad, pero con efectos potencialmente relevantes en la toma de decisiones y en el desempeño de los proyectos. Asimismo, el análisis permitió identificar una brecha funcional y estructural entre el liderazgo técnico y el liderazgo organizacional, manifestada en desalineaciones entre la dirección estratégica y la ejecución operativa de los proyectos.

Desde esta perspectiva, la brecha de liderazgo no se explica únicamente por diferencias individuales de estilo, sino por la ausencia de mecanismos sistemáticos de articulación organizacional que permitan integrar de manera efectiva las racionalidades técnica y estratégica. Esta constatación empírica refuerza la necesidad de avanzar más allá del diagnóstico y de proponer un enfoque analítico que permita hacer visible, medible y gestionable dicha brecha, sin simplificarla ni reducirla a intervenciones aisladas de capacitación o ajuste conductual.

En congruencia con el enfoque aplicado, descriptivo, explicativo y propositivo de la investigación, la propuesta que se presenta en este capítulo no pretende constituirse como un modelo normativo cerrado, ni como una metodología prescriptiva de implementación inmediata. Por el contrario, se plantea como una estrategia de análisis, concebida como un instrumento directivo que facilite la reflexión organizacional, la toma de decisiones informadas y la alineación progresiva entre los niveles técnico y organizacional del liderazgo en la gestión de proyectos.

La propuesta se fundamenta en tres ejes principales:

- Los hallazgos empíricos que evidencian la brecha de liderazgo y su impacto en los resultados del proyecto.
- Los aportes del modelo de liderazgo transformacional, transaccional y pasivo de Bass y Avolio, como marco explicativo de los estilos observados.
- El contexto específico del sector construcción en la Ciudad de México, caracterizado por alta complejidad operativa, presión por resultados y restricciones estructurales del entorno económico.

En este sentido, el Capítulo IV se estructura en tres apartados. En primer lugar, se presenta la fundamentación conceptual y empírica de la propuesta de transformación, explicitando su pertinencia y alineación con los resultados del estudio. En segundo término, se desarrolla la estructura de la estrategia de análisis, describiendo sus fases, componentes y criterios de aplicación. Finalmente, se expone la valoración y validación de la propuesta, atendiendo a su factibilidad, coherencia interna y potencial de aplicación en organizaciones de características similares a las analizadas.

De esta manera, el presente capítulo busca cerrar el ciclo lógico de la investigación doctoral, transitando del análisis del problema hacia la formulación de una propuesta analítica que contribuya, desde una perspectiva directiva y académica, a la comprensión y gestión de la brecha entre liderazgo técnico y liderazgo organizacional en la gestión de proyectos de empresas constructoras.

4.1. Fundamentación de la propuesta de transformación.

La propuesta de transformación que se desarrolla en el presente capítulo se fundamenta en los resultados empíricos obtenidos en la investigación, en la sistematización teórica realizada y en el posicionamiento metodológico asumido a lo largo del estudio. Su formulación responde de manera directa al objetivo general de la tesis: diseñar una estrategia de análisis de la brecha entre el liderazgo técnico y el liderazgo organizacional en la gestión de proyectos, aplicable al contexto de algunas empresas constructoras de la Ciudad de México.

Como se expuso en el Capítulo III, particularmente en el apartado 3.5, los resultados evidencian la coexistencia de estilos de liderazgo transformacional y transaccional en niveles cercanos, así como la persistencia —aunque atenuada— de comportamientos pasivo-evitativos. Asimismo, se identificó una brecha funcional entre el liderazgo técnico y el liderazgo organizacional, expresada en desalineaciones entre la dirección estratégica y la ejecución operativa de los proyectos. Esta evidencia empírica constituye el principal sustento para la formulación de la propuesta, al demostrar que la problemática objeto de estudio no es hipotética ni exclusivamente teórica, sino observable, medible y recurrente en la práctica organizacional.

Desde el punto de vista teórico, la propuesta se apoya en el modelo de liderazgo transformacional, transaccional y pasivo de Bass y Avolio, el cual permitió comprender la naturaleza diferencial de los estilos de liderazgo presentes y su relación con los resultados de la gestión de proyectos. No obstante, la investigación también puso de manifiesto una limitación relevante: la presencia de estilos de liderazgo considerados efectivos no garantiza, por sí misma, la integración entre los niveles técnico y organizacional. Esta constatación llevó a replantear el foco de la propuesta, desplazándolo del desarrollo aislado de competencias individuales hacia la necesidad de contar con un enfoque analítico que permita examinar la interacción entre ambos tipos de liderazgo.

En este sentido, la propuesta no se concibe como una metodología de intervención ni como un modelo prescriptivo de gestión del liderazgo. Conforme a los principios metodológicos asumidos en la UIIX para investigaciones doctorales de carácter aplicado y propositivo, se plantea como una estrategia de análisis, entendida como un conjunto estructurado de fases, criterios e indicadores que facilitan el diagnóstico, la reflexión directiva y la toma de decisiones organizacionales orientadas a la reducción de la brecha identificada.

La elección de una estrategia de análisis, y no de una propuesta operativa cerrada, se justifica por varias razones. En primer lugar, el carácter no experimental y transversal del estudio limita la posibilidad de establecer relaciones causales definitivas o de prescribir acciones universales. En segundo lugar, las empresas constructoras analizadas presentan contextos organizacionales, estructuras y culturas específicas, lo que exige un enfoque flexible y adaptable. Finalmente, la naturaleza estructural de la brecha de liderazgo observada requiere herramientas que permitan su comprensión progresiva, más que soluciones inmediatas de carácter normativo.

Desde una perspectiva epistemológica, la propuesta se inscribe en una lógica de mejoramiento organizacional basado en evidencia, en la cual el liderazgo se entiende como un proceso distribuido y relacional, condicionado por estructuras, roles, sistemas de comunicación y toma de decisiones. En consecuencia, la estrategia de análisis busca contribuir a que las organizaciones puedan reconocer cómo interactúan el liderazgo técnico y el organizacional, identificar puntos críticos de desalineación y generar insumos analíticos que orienten acciones correctivas contextualizadas.

Asimismo, la propuesta se fundamenta en la necesidad de hacer visible una problemática que, en la práctica cotidiana del sector construcción, suele normalizarse o atribuirse a factores externos como la presión por plazos, las restricciones presupuestarias o los cambios de alcance del proyecto. La investigación demuestra que, más allá de estos factores, la brecha de liderazgo constituye un elemento interno que incide de manera significativa en el desempeño de los proyectos y que, por tanto, puede y debe ser analizado desde la dirección organizacional.

En coherencia con lo anterior, la fundamentación de la propuesta articula tres niveles:

- a) El nivel empírico, sustentado en los resultados obtenidos y en la identificación de regularidades y tensiones.
- b) El nivel teórico, basado en los modelos contemporáneos de liderazgo y en la literatura sobre dirección de proyectos.
- c) El nivel contextual, propio del sector construcción en la Ciudad de México, caracterizado por alta complejidad operativa, presión constante por resultados y una creciente necesidad de alineación organizacional.

De esta manera, la propuesta de transformación no pretende resolver de manera inmediata la brecha entre liderazgo técnico y organizacional, sino dotar a las organizaciones de una estrategia de análisis que permita comprenderla, evaluarla y gestionarla de forma sistemática, sentando las bases para procesos de mejora continua en la gestión de proyectos.

4.2. Estructura de la propuesta de transformación.

La estructura de la propuesta de transformación se concibe como una estrategia de análisis sistemática y gradual, orientada a identificar, comprender y gestionar la brecha existente entre el liderazgo técnico y el liderazgo organizacional en la gestión de proyectos. En coherencia con el enfoque propositivo de la investigación y con los lineamientos metodológicos de la UIIX, la propuesta no prescribe acciones técnicas cerradas, sino que organiza un proceso analítico secuencial, susceptible de ser adaptado a distintos contextos organizacionales del sector construcción.

La estrategia se estructura en cuatro fases analíticas complementarias, las cuales responden directamente a los hallazgos empíricos del estudio y a las dimensiones del liderazgo evaluadas mediante el MLQ 5X. Cada fase cumple una función específica dentro del proceso de análisis y se articula con las demás, conformando un esquema lógico de comprensión progresiva de la brecha de liderazgo.

Fase I. Diagnóstico estructurado de la brecha de liderazgo

El propósito de esta primera fase es realizar un diagnóstico fino y diferenciado de los estilos de liderazgo presentes en la organización, identificando patrones, regularidades y desalineaciones entre el liderazgo técnico y el liderazgo organizacional.

Esta fase se fundamenta en la evidencia obtenida en el Capítulo III, donde se constató la coexistencia de estilos transformacionales y transaccionales, así como la presencia residual de comportamientos pasivo–evitativos. A partir de ello, el diagnóstico no se limita a la medición global del liderazgo, sino que profundiza en la comparación entre niveles jerárquicos y funciones (dirección, gerencia, supervisión técnica).

Los principales componentes de esta fase son:

Análisis de resultados del MLQ por tipo de liderazgo (técnico vs organizacional).

Identificación de dimensiones con mayor dispersión entre niveles (por ejemplo, motivación inspiracional, dirección por excepción, laissez-faire).

Reconocimiento de áreas críticas donde la brecha tiene mayor impacto potencial en la gestión de proyectos.

El producto central de esta fase es un mapa analítico de la brecha de liderazgo, que permite visualizar las zonas de mayor desalineación y sirve como insumo para las fases posteriores.

Fase II. Análisis interpretativo de la interacción entre estilos de liderazgo

La segunda fase tiene como objetivo interpretar la brecha identificada, trascendiendo la descripción cuantitativa de los estilos de liderazgo para examinar cómo interactúan entre sí en la práctica organizacional.

En esta fase, el liderazgo se analiza como un proceso relacional, considerando cómo las decisiones estratégicas emitidas desde el nivel organizacional se traducen —o no— en acciones operativas en los proyectos, y cómo las soluciones técnicas implementadas en obra se alinean —o se desvinculan— de los objetivos corporativos.

Los componentes clave de esta fase incluyen:

Análisis de coherencia entre liderazgo transformacional y prácticas transaccionales.

Identificación de situaciones donde el liderazgo transaccional refuerza o amplifica la brecha.

Evaluación del impacto de los comportamientos pasivo–evitativos en la toma de decisiones y la coordinación interfuncional.

Esta fase permite comprender que la brecha de liderazgo no es estática, sino que se configura dinámicamente a través de interacciones, omisiones y prioridades divergentes entre actores organizacionales.

Fase III. Alineación analítica entre liderazgo y resultados del proyecto

La tercera fase se orienta a analizar la relación entre la brecha de liderazgo y los resultados de la gestión de proyectos, considerando las variables de esfuerzo extra, satisfacción con el liderazgo y desempeño percibido.

Esta fase se fundamenta en los hallazgos empíricos que evidencian una asociación positiva entre liderazgo transformacional y resultados, así como un impacto negativo del liderazgo pasivo–evitativo. Sin embargo, el análisis se realiza desde una perspectiva crítica, reconociendo que dichas relaciones están mediadas por factores contextuales propios del sector construcción.

Los elementos que conforman esta fase son:

Identificación de cómo la desalineación entre liderazgo técnico y organizacional afecta el esfuerzo y compromiso de los equipos.

Análisis del papel del liderazgo transaccional como elemento de contención o de amplificación de la brecha.

Evaluación del equilibrio entre control operativo y visión estratégica en los resultados del proyecto.

El resultado de esta fase es la formulación de hipótesis analíticas internas, que permiten a la organización comprender de qué manera la brecha de liderazgo impacta su desempeño y dónde conviene focalizar esfuerzos de mejora.

Fase IV. Retroalimentación estratégica y toma de decisiones directivas

La cuarta fase tiene como finalidad cerrar el ciclo analítico, traduciendo los hallazgos del diagnóstico y del análisis interpretativo en insumos concretos para la toma de decisiones directivas.

Esta fase no prescribe acciones específicas, sino que facilita la reflexión estratégica sobre el liderazgo, promoviendo decisiones informadas orientadas a reducir la brecha identificada. La retroalimentación se concibe como un proceso estructurado, que permite a la alta dirección y a los mandos técnicos reconocer responsabilidades compartidas en la integración del liderazgo.

Los componentes esenciales de esta fase son:

Socialización de los hallazgos clave del análisis de la brecha.

Identificación de prioridades estratégicas de alineación entre niveles.

Definición de criterios para el seguimiento y reevaluación periódica de la brecha de liderazgo.

El producto final de esta fase es un marco orientador para la mejora continua, que permite a la organización dar seguimiento a la evolución de la brecha de liderazgo y evaluar el impacto de las decisiones adoptadas en la gestión de proyectos.

4.3. Valoración/ evaluación / validación de la propuesta de transformación.

La valoración, evaluación y validación de la propuesta de transformación se conciben como un proceso analítico orientado a examinar la pertinencia, coherencia interna, factibilidad y aplicabilidad de la estrategia de análisis diseñada, en correspondencia con los objetivos de la investigación y el contexto organizacional del sector construcción. En coherencia con el enfoque metodológico adoptado, esta fase no busca medir resultados operativos derivados de su implementación, sino valorar la solidez conceptual y metodológica de la propuesta como instrumento directivo para el análisis de la brecha entre el liderazgo técnico y el liderazgo organizacional.

Desde la perspectiva de la UIIX, la validación de propuestas en investigaciones doctorales de carácter aplicado y propositivo se orienta a demostrar que la solución propuesta deriva lógicamente del diagnóstico realizado, que es metodológicamente consistente y que puede ser utilizada como referencia analítica en contextos organizacionales reales, sin requerir su aplicación empírica inmediata como condición de validez.

Criterios de valoración de la propuesta

La valoración de la estrategia de análisis se realizó a partir de un conjunto de criterios académicos y organizacionales, alineados con los lineamientos institucionales para estudios doctorales y con la naturaleza del objeto de estudio. Los principales criterios considerados son los siguientes:

Pertinencia: La propuesta responde de manera directa a la problemática identificada en la investigación, específicamente a la brecha funcional y estructural entre liderazgo técnico y organizacional evidenciada en el Capítulo III. Su formulación se sustenta en resultados empíricos y no en supuestos teóricos abstractos.

Coherencia interna: Existe congruencia lógica entre los fundamentos teóricos, los hallazgos empíricos y la estructura de la estrategia propuesta. Las fases que conforman la estrategia se articulan entre sí y guardan correspondencia con las dimensiones del liderazgo analizadas mediante el MLQ 5X.

Consistencia metodológica: La propuesta es congruente con el enfoque cuantitativo, no experimental y transversal de la investigación. No se atribuyen efectos causales ni se formulan intervenciones prescriptivas que excedan los alcances del diseño metodológico adoptado.

Aplicabilidad contextual: La estrategia de análisis fue diseñada considerando las características propias del sector construcción en la Ciudad de México, lo que favorece su utilización como herramienta analítica en empresas de características similares, sin pretensión de universalidad.

Carácter propositivo: La propuesta aporta un valor añadido al campo de estudio, al ofrecer una estructura analítica explícita para abordar una problemática recurrente, pero poco sistematizada, en la gestión de proyectos de construcción.

Evaluación conceptual y operativa de la estrategia de análisis

La evaluación de la propuesta se realizó mediante un análisis crítico de sus componentes y de su potencial utilidad como instrumento de gestión. Desde el punto de vista conceptual, la estrategia se apoya en modelos ampliamente validados de liderazgo, lo que fortalece su rigor

teórico. No obstante, introduce un enfoque innovador al desplazar el énfasis desde la medición individual del liderazgo hacia el análisis de la interacción entre niveles organizacionales, lo cual constituye uno de los principales aportes de la investigación.

Desde el punto de vista operativo, la estrategia presenta una estructura clara de fases que facilita su comprensión y eventual utilización por parte de directivos y responsables de proyectos. Al no establecer procedimientos rígidos ni acciones normativas, la propuesta permite ser adaptada a diferentes realidades organizacionales, respetando la autonomía de cada empresa y sus procesos internos de toma de decisiones.

Es importante señalar que la evaluación de la propuesta reconoce deliberadamente sus límites. En particular, la estrategia no garantiza por sí misma la reducción de la brecha de liderazgo, ya que su función principal es analítica y orientadora. Su efectividad dependerá de la disposición estratégica de la organización para utilizar los insumos generados en la toma de decisiones y en el diseño de acciones posteriores de desarrollo organizacional.

Validación por coherencia empírica y juicio experto

La validación de la propuesta se sustenta, en primer lugar, en su coherencia empírica, entendida como la correspondencia directa entre los resultados obtenidos en la investigación y los componentes de la estrategia de análisis. Cada una de las fases propuestas responde a problemáticas concretas identificadas en el diagnóstico, lo que refuerza su validez interna.

Adicionalmente, la propuesta se apoya en el juicio académico experto implícito, derivado de la sistematización teórica y del proceso de asesoría doctoral, el cual permitió contrastar la lógica de la estrategia con criterios de rigor científico, relevancia disciplinar y viabilidad organizacional. Este tipo de validación es congruente con el nivel doctoral y con el carácter propositivo del estudio, donde la aportación principal radica en la construcción de un marco analítico transferible y fundamentado.

Desde esta perspectiva, la validación no se concibe como verificación empírica de resultados, sino como validación teórica-aplicada, que acredita la propuesta como una herramienta conceptualmente sólida, metodológicamente consistente y potencialmente útil para la gestión de proyectos.

Consideraciones para la evaluación futura de la propuesta

Si bien la presente investigación no contempla la implementación práctica de la estrategia, se reconoce que su aplicación futura podría ser evaluada mediante diseños longitudinales, estudios de caso o investigaciones mixtas que integren indicadores objetivos de desempeño de proyectos. Estas posibilidades se plantean como líneas de investigación posteriores, sin que su ausencia comprometa la validez de la propuesta desarrollada.

En síntesis, la valoración, evaluación y validación realizadas permiten afirmar que la estrategia de análisis propuesta cumple con los criterios académicos y metodológicos establecidos para una investigación doctoral aplicada, ofreciendo un aporte relevante para la comprensión y gestión de la brecha entre liderazgo técnico y liderazgo organizacional en la gestión de proyectos de empresas constructoras.

CONCLUSIONES

La presente investigación doctoral tuvo como propósito central diseñar una estrategia de análisis de la brecha entre el liderazgo técnico y el liderazgo organizacional en la gestión de proyectos, aplicada al contexto de algunas empresas constructoras ubicadas en la Ciudad de México. Para dar cumplimiento a este propósito, el estudio se estructuró en cuatro capítulos interrelacionados, cuya articulación permitió abordar el problema de investigación desde una perspectiva teórica, metodológica, empírica y propositiva. En consecuencia, las conclusiones que se presentan a continuación se organizan en correspondencia directa con los objetivos planteados y con los aportes de cada capítulo, conforme a los criterios académicos exigidos por la UIIX para investigaciones doctorales.

En relación con el Capítulo I, orientado a la proyección de la investigación, se concluye que el problema científico formulado —la brecha entre liderazgo técnico y liderazgo organizacional en la gestión de proyectos— resulta pertinente, vigente y claramente delimitado en el contexto del sector construcción en la Ciudad de México. La revisión del entorno económico, organizacional y sectorial permitió justificar la relevancia del estudio, evidenciando que, en un escenario caracterizado por la reducción de la inversión pública, el incremento de la competencia y la presión sobre los márgenes de los proyectos, la gestión del liderazgo se convierte en un factor crítico de sostenibilidad empresarial. De este modo, el planteamiento del problema, los objetivos y la hipótesis general mantuvieron coherencia interna y orientación aplicada, cumpliendo con los requerimientos metodológicos del nivel doctoral.

Respecto al Capítulo II, correspondiente a los fundamentos teóricos referenciales, se concluye que la sistematización teórica realizada permitió identificar un cuerpo conceptual sólido para el análisis del liderazgo en la gestión de proyectos. La revisión de los modelos de liderazgo transformacional, transaccional y pasivo, particularmente el propuesto por Bass y Avolio, aportó un marco explicativo adecuado para comprender las diferencias de enfoque, comportamiento e impacto entre líderes técnicos y líderes organizacionales. Asimismo, el análisis de la literatura especializada evidenció que, si bien el liderazgo ha sido ampliamente estudiado, existe un vacío en investigaciones empíricas que aborden de forma integrada la brecha funcional entre ambos

tipos de liderazgo, especialmente en el contexto latinoamericano y del sector construcción, lo que confirma la contribución teórica del estudio.

En relación con el Capítulo III, orientado a los fundamentos metodológicos y resultados de la investigación, se concluye que el diseño cuantitativo, no experimental, transversal y comparativo fue adecuado para el diagnóstico del fenómeno estudiado. La aplicación del instrumento MLQ 5X permitió obtener evidencia empírica confiable y válida sobre los estilos de liderazgo presentes en las empresas analizadas, confirmándose una alta consistencia interna del instrumento. Los resultados evidenciaron la coexistencia de liderazgo transformacional y transaccional en niveles cercanos, así como la presencia residual de comportamientos pasivo–evitativos. De manera particular, se confirmó empíricamente la existencia de una brecha entre liderazgo técnico y liderazgo organizacional, manifestada en desalineaciones entre la dirección estratégica y la ejecución operativa de los proyectos, lo cual valida la hipótesis general de la investigación.

En atención al primer objetivo específico, orientado a identificar las diferencias existentes entre líderes técnicos y líderes organizacionales en las dimensiones del liderazgo, se concluye que dichas diferencias son reales y medibles. Los líderes técnicos presentan una orientación predominante hacia la ejecución, el control operativo y la resolución inmediata de problemas, mientras que los líderes organizacionales muestran mayor énfasis en la visión, la motivación y la gestión del talento. Esta diferenciación no implica ausencia de liderazgo en alguno de los niveles, sino una fragmentación funcional que dificulta la integración organizacional.

Respecto al segundo y tercer objetivos específicos, relacionados con el análisis de la relación entre liderazgo y resultados de la gestión de proyectos, así como con el poder explicativo de los estilos de liderazgo, se concluye que el liderazgo transformacional presenta la mayor asociación positiva con el esfuerzo extra, la satisfacción con el liderazgo y el desempeño percibido. El liderazgo transaccional cumple una función operativa relevante en el cumplimiento de objetivos, mientras que el liderazgo pasivo–evitativo, aun en niveles bajos, genera efectos negativos consistentes. Estos hallazgos confirman que la efectividad del liderazgo no depende exclusivamente del dominio técnico, sino de la capacidad de articular comportamientos transformacionales con prácticas de gestión adecuadamente integradas.

En relación con el Capítulo IV, orientado a la propuesta de transformación, se concluye que la estrategia de análisis diseñada constituye un aporte pertinente y consistente con los resultados empíricos obtenidos. A diferencia de propuestas prescriptivas o normativas, la investigación demostró que la naturaleza estructural de la brecha de liderazgo requiere herramientas analíticas que permitan su comprensión, evaluación y gestión progresiva, más que intervenciones aisladas o centradas únicamente en el desarrollo individual del líder. En este sentido, la estrategia de análisis propuesta cumple con el carácter aplicado–propositivo del estudio, ofreciendo un marco estructurado de fases que facilita la reflexión directiva y la toma de decisiones informadas.

De manera global, se concluye que la investigación logró cumplir con su objetivo general, al diseñar una estrategia de análisis fundamentada empírica y teóricamente para abordar la brecha entre liderazgo técnico y liderazgo organizacional en la gestión de proyectos. El estudio aporta evidencia relevante para el campo de la Dirección de Proyectos y para el sector construcción, al demostrar que la brecha de liderazgo constituye un fenómeno organizacional sistémico, cuya gestión adecuada puede contribuir de manera significativa a la mejora del desempeño de los proyectos y a la sostenibilidad de las empresas constructoras.

Finalmente, se reconoce que el alcance del estudio se circunscribe a un diseño no experimental y a un contexto organizacional específico, por lo que las conclusiones no pretenden generalizarse de manera automática a otros sectores o regiones. No obstante, los resultados obtenidos y la estrategia propuesta ofrecen una base sólida para futuras investigaciones y para la adopción de enfoques analíticos similares en organizaciones con características comparables, lo que refuerza la pertinencia académica y práctica del trabajo desarrollado.

RECOMENDACIONES

Derivado del análisis teórico, metodológico y empírico desarrollado a lo largo de la presente investigación doctoral, se formulan las siguientes recomendaciones, organizadas en tres dimensiones complementarias: metodológica, académica y práctica. Estas recomendaciones no se presentan como instrucciones normativas, sino como orientaciones fundamentadas, coherentes con el carácter aplicado–propositivo del estudio y con el alcance definido en el diseño de la investigación.

Desde el punto de vista metodológico, se recomienda que futuras investigaciones que aborden la brecha entre liderazgo técnico y liderazgo organizacional incorporen diseños longitudinales o mixtos, que permitan observar la evolución de los estilos de liderazgo y su impacto en los resultados del proyecto a lo largo del tiempo. El diseño transversal empleado en esta investigación fue adecuado para el diagnóstico inicial del problema; sin embargo, el carácter dinámico del liderazgo y de la gestión de proyectos sugiere la conveniencia de estudios que integren mediciones pre y post, así como técnicas cualitativas complementarias, tales como entrevistas en profundidad, estudios de caso o análisis documental, que permitan profundizar en las dinámicas de interacción entre niveles organizacionales.

Asimismo, se recomienda ampliar el uso del instrumento MLQ 5X mediante su aplicación diferenciada por niveles jerárquicos, tipos de proyecto y fases del ciclo de vida del proyecto, con el fin de identificar variaciones contextuales en el ejercicio del liderazgo. Esta recomendación se deriva del hallazgo de que la brecha de liderazgo no se manifiesta de manera homogénea, sino que adopta configuraciones distintas según el rol, la responsabilidad y el contexto operativo de los líderes involucrados.

Desde una perspectiva académica, se recomienda fortalecer las investigaciones sobre liderazgo en proyectos de construcción desde un enfoque integrador y sistémico, que supere la visión tradicional centrada exclusivamente en estilos individuales de liderazgo. La presente investigación evidencia la necesidad de abordar el liderazgo como un proceso organizacional distribuido, influenciado por estructuras, sistemas de comunicación y procesos de toma de decisiones. En este sentido, se sugiere que futuros estudios profundicen en la relación entre

liderazgo, cultura organizacional y gobernanza de proyectos, particularmente en contextos latinoamericanos, donde la literatura especializada aún es limitada.

De igual forma, se recomienda consolidar líneas de investigación que articulen el liderazgo con otras variables críticas de la gestión de proyectos, tales como la gestión del riesgo, la toma de decisiones estratégicas y el aprendizaje organizacional. La integración de estos enfoques permitiría enriquecer el campo disciplinar de la Dirección de Proyectos, aportando marcos explicativos más robustos y contextualizados. Asimismo, se considera pertinente que los programas de formación doctoral continúen promoviendo investigaciones aplicadas que vinculen teoría y práctica, en consonancia con la línea de investigación “Gestión empresarial y desarrollo directivo” de la UIIX.

Desde el punto de vista práctico y organizacional, se recomienda que las empresas constructoras reconozcan la brecha entre liderazgo técnico y liderazgo organizacional como un fenómeno estructural, y no únicamente como una deficiencia individual de sus líderes. En este sentido, se sugiere que las organizaciones adopten estrategias de análisis similares a la propuesta en esta investigación, con el propósito de diagnosticar sus propios procesos de liderazgo y generar insumos objetivos para la toma de decisiones directivas.

Se recomienda, en particular, promover espacios formales de articulación entre niveles técnico y organizacional, orientados a la alineación de objetivos estratégicos y operativos. Tales espacios no deben concebirse exclusivamente como instancias de control, sino como mecanismos de reflexión estratégica que permitan traducir la visión corporativa en decisiones operativas consistentes, y a su vez retroalimentar la dirección estratégica con información proveniente de la ejecución en obra.

Asimismo, se considera pertinente que las empresas fortalezcan sus procesos de desarrollo directivo mediante esquemas de formación cruzada, en los cuales los líderes técnicos adquieran competencias organizacionales y estratégicas, y los líderes organizacionales profundicen en la comprensión de los procesos técnicos y operativos del proyecto. Esta formación debe enfocarse menos en la impartición de contenidos aislados y más en la integración de prácticas de liderazgo, coherentes con la realidad cotidiana de los proyectos de construcción.

Finalmente, se recomienda que las organizaciones incorporen la evaluación del liderazgo como un proceso continuo, vinculado al desempeño de los proyectos y no únicamente a la evaluación individual de los líderes. La reaplicación periódica de instrumentos como el MLQ, combinada con indicadores de desempeño y mecanismos de retroalimentación estructurada, puede contribuir a monitorear la evolución de la brecha de liderazgo y a ajustar las decisiones estratégicas de manera oportuna.

En conjunto, las recomendaciones formuladas buscan ampliar el impacto de la presente investigación, tanto en el ámbito académico como en el organizacional, contribuyendo al fortalecimiento del liderazgo integral en la gestión de proyectos y a la mejora sostenida del desempeño de las empresas constructoras en contextos altamente exigentes.

REFERENCIAS BLIOGRÁFICAS

- Álvarez, E., & Fernández, L. (1991). El síndrome de “burnout” o el desgaste profesional : Revisión de estudios. *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría*,
- Amaya, J. (2014). *Toma de decisiones gerenciales*. Ecoe Ediciones.
- Anderson. Y., (1966). *Técnicas Proyectivas del Diagnóstico Psicológico*.
- Andriessen, E. & Diederik, P. (1984). *Leadership: Theories and models*. John Wiley & Sons.
- Antonakis, J., Cianciolo, A. T., & Sternberg, R. J. (2004). *The nature of leadership*. SAGE Publications.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q., & Hartnell, C. A. (2012). Transformational leadership, innovative behavior, and task performance: Test of mediation and moderation processes. *Human Performance*, 1–25. <https://doi.org/10.1080/08959285.2011.631648>
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Reexamining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: The mediating role of psychological empowerment and the moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951–968. <https://doi.org/10.1002/job.283>
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. Emerald Group Publishing.
- Baca Urbina, G. (2022). *Evaluación de proyectos* (9.^a ed.). McGraw-Hill.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership: Good, better, best*. Organizational Dynamics

- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M. (1995). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: Technical report. Mind Garden.
- Bass, B. M. (2000). The future of leadership development. En M. D. Cohen & R. Smith (Eds.), *Leadership development: An integrative approach* (pp. 1–25). Jossey-Bass.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). Revised manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Mind Garden.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire (2nd ed.). Mind Garden.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2nd ed.)*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bennis, W., & Nanus, B., (1985). *Las cuatro claves del liderazgo eficaz*.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1978). *The managerial grid*. Gulf Publishing Company.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Campbell, K. (1970). *Body and mind*.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Jossey-Bass.
- Cartwright, D., & Zander, A. (1953). *Group dynamics research and theory*. Peterson

- Chain, N., Sapag Chain, R., & Sapag P., J. M. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos* (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* (7.^a ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2023). *Gerenciando como as Pessoas* (6 a ed.). Manole
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Edwards, J.E., Rode, L.G., Ayman, R. (1989). *The construct validity of scales from our leadership questionnaires*. The journal of General Psychology.
- Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L., & Bourgeois, L. J. (1997). How management teams can have a good fight. *Harvard Business Review*, 75(4), 77–85.
- Enríquez, C. (2013). La rotación eleva los costos de la empresa. *Líderes*. <https://www.revistalideres.ec/lideres/rotacion-eleva-costos-empresa.html>
- Espinosa, C., Contreras, F., & Barbosa, D. (2015). Prácticas de liderazgo y su relación con la cultura en un grupo de países latinoamericanos. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 309–322. <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2015.0002.08>
- Estrada, S. (2006). Modelo de liderazgo en organizaciones cambiantes. *Scientia et Technica*, 297–299.
- Fleishman, E.A. (1953). *The description of supervisory behavior*. *Journal of Applied Psychology*. <http://dx.doi.org/10.1037/h0056314>
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Fiedler, F.E., Chemers, M.M. & Mahar, L. (1976). *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept*.

- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2001). *Organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos (10.ª ed.)*. McGraw-Hill.
- Gómez, C. (2002). Liderazgo: Conceptos, teorías y hallazgos relevantes. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología, 2(2), 63–77.
- Gorgas, J., Cardiel, N., & Zamorano, J. (2011). Estadística básica para estudiantes de ciencias. Universidad Complutense de Madrid.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76(6), 93–102.
- Halpin, A. W., & Winer, B. J. (1957). A factorial study of the leader behavior descriptions. En R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement* (pp. 39–51). Ohio State University.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695–702.
- Hemphill, J.G. & Coons, D.E. (1974). *Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)*
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación (6.ª ed.)*. McGraw-Hill.
- Hernández, S. (2006). *Administración: Teoría general administrativa*. McGraw-Hill.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación (6.ª ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2013). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources (10th ed.)*. Pearson.
- House, R., Evans, M.G. (1971). *Path-goal theory*. Ohio State University.
- Kahn, R., Katz, D., (1960). *Psicología social de las organizaciones*.
- Kerr, S. (1974). *Contingency approaches to leadership*. University Press

- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5(2), 48–60.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2025). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill.
- Korman, A.K. (1966). *Consideration, “initiating structure,” and organizational criteria*. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1966.tb00310.x>
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2023). *The leadership challenge* (7th ed.). Wiley.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–299.
- Lindell, M., Rosenqvist, G. (1992). *Management behavior dimensions and development orientation*. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(92\)90021-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(92)90021-7)
- Likert, R., (1961). *New Patterns of Management*.
- Lillibridge, J.R., & Williams, K.J. (1992). *Another look at personality and managerial potential: Application of the five-factor model*.
- Lupano, M., & Castro, A. (2005). Estudios sobre liderazgo: Teorías y evaluación. *Psicodebate*, 6, 107–122.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. En K. Cameron, J. Dutton, & R. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241–258). Berrett-Koehler.
- Mann, R. D. (1959). *A review of the relationships between personality and performance in small groups*.
- Martínez, I., & Salanova, M. (2003). Niveles de burnout y engagement en estudiantes universitarios. *Revista de Educación*, 330, 361–384.
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Díaz de Santos.

- McClelland, D. (1985). *How motives, skills, and values determine what people do*. American Psychologist. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.40.7.812>
- McGregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). *El liderazgo transformacional: Dimensiones e impacto en la cultura organizacional*. Revista Facultad de Ciencias Económicas, 118–134.
- Miner, J. (1978). *Management Process: Theory, Research and Practice*. MacMillan Publishing Company
- Molero, F., Recio, P., & Cuadrado, I. (2010). *Liderazgo transformacional y transaccional: Análisis factorial del MLQ*. Psicothema, 22(3), 495–501.
- Müller, R & Lecoivre, L (2014). *Operationalizing governance categories of projects*. International Journal of Project Management.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill.
- Northouse, P. G. (2026). *Leadership: Theory and practice* 10 th ed.. SAGE Publications.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Parsons, T., Bales, R., Shils, E., (1953). *Working papers in the Theory of Action*.
- Peiro, J.M. (1984). *Psicología del Trabajo y las Organizaciones*. Papeles del Psicólogo
- Salcedo, A. (2018). *Liderazgo transformacional. Qué es y como medirlo*. ESIC
- Schippman & Prien. (1986). Individual difference correlates of two leadership styles. Sage journals
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Shermerhorn, JR, (2012), *Management*.
- Sims, H.P. Jr., & Lorenzi (1992). *The new leadership paradigm: Social learning and cognition in organizations*. Sage Publications, Inc.

- Smith, P.B. & Peterson, M. F. (1988). *Leadership, organizations and culture: An event management model*. Sage Publications, Inc.
- Stogdill, R.M. (1948). Personal factors associated with leadership; a survey of the literature. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Tanenenbaun, R. & Schmidt. W (1973). *How to chose a leadership pattern*; Harvard Business Review.
- Tichy, N., & Devanna, M.A., (1986). *The Transformational Leader*. Ed. Wiley
- Tjosvold, D., Andrews, I.R. & Struthers, J.T. (1992). Leadership influence: Goal interdependence and power. <https://doi.org/10.1080/00224545.1992.9924686>
- Vroom, V. (1976). *Leadership and Decision-Making*. University of Pittsburgh Press.
- Yukl, G. (2025). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson

Referencias WEB

- Alcántara C, Mariana 2025, <https://www.record.com.mx/contra/estas-son-las-rutas-de-microbuses-que-desapareceran-en-cdmx-en-2025>
- BBVA Research. (2025). Situación inmobiliaria México 2025. <https://www.bbvarsearch.com>
- BBVA, 2025, https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2025/04/Situacion-Inmobiliaria-Mexico-25S1_ed0411.pdf),
- Bloomberg. (2024). AMLO usa al ejército en megaproyectos. <https://www.bloomberg.com>
- Campoy, T, 2025, <https://cmic.org/industria-de-la-construccion-rompe-racha-negativa-en-marzo-inegi/>)
- CMIC. (2025). Industria de la construcción rompe racha negativa. <https://cmic.org>
- Imco, 2025, <https://imco.org.mx/cae-33-5-el-gasto-publico-en-infraestructura-excluye-el-sector-hidrocarburos-en-el-primer-trimestre-de-2025/>).

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2025). *Industria de la construcción*.
<https://www.inegi.org.mx>, <https://www.inegi.org.mx/temas/construccion/>

Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO). (2025). *Cae 33.5% el gasto público en infraestructura*. <https://imco.org.mx>, <https://imco.org.mx/cae-33-5-el-gasto-publico-en-infraestructura>

México Evalúa. (2025). AMLO y la infraestructura. <https://numerosdeerario.mexicoevalua.org>

Munguía Anaya, Francisco, 2025, <https://www.milenio.com/politica/comunidad/linea-0-metrobus-cdmx-lo-que-debes-saber-sobre-la-obra-cancelada>)

Zazueta, Oliver 2025
https://escueladenegocios.iteso.mx/web/general/detalle?group_id=17122364).

ANEXOS

MLQ

Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5x-Short)

Rater Form

Este cuestionario intenta describir el estilo de liderazgo de su inmediato superior. Si un ítem le resulta irrelevante o si usted no está seguro o no Conoce la respuesta, no lo responda.

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

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

Mi jefe/a inmediato/a	0	1	2	3	4
1. Me ayuda siempre que me esfuerzo.					
2. Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.					
3. No interviene hasta que los problemas se vuelven serios.					
4. Presta atención a las irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares para que sean corregidos.					
5. Evita involucrarse cuando surge un asunto relevante.					
6. Expresa abiertamente mis valores y creencias más importantes.					
7. No está cuando se le necesita.					
8. Considera diferentes perspectivas a la hora de resolver los problemas.					
9. Habla de forma optimista acerca del futuro.					
10. Hace que me se sientan orgulloso / a de trabajar con él/ella.					
11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno en el logro de los objetivos marcados.					
12. Espera a que las cosas vayan mal antes de actuar.					
13. Habla con entusiasmo sobre las metas a conseguir.					

14. Pone de manifiesto la importancia de tener un objetivo claro en lo que se hace.					
15. Dedicar tiempo a enseñarme y orientarme.					
16. Dejar claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas propuestas.					
17. Es de la opinión de que “si algo funciona es mejor no tocarlo”.					
18. Voy más allá de sus propios intereses por el bienestar del grupo.					
19. Me trata como una persona y no solo como miembro de un grupo.					
20. Sostiene que, para actuar, los problemas deben llegar a ser crónicos.					
21. Actúa de modo que se ganó mi respeto.					
22. Se concentra en resolver errores, quejas y fallos.					
23. Considera las consecuencias morales y éticas de sus decisiones.					
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.					
25. Se muestra seguro / a y genera confianza.					

Mi jefe/a inmediato/a	0	1	2	3	4
26. Construye una visión estimulante del futuro.					
27. Me hace ver mis errores para alcanzar los estándares.					
28. Evita tomar decisiones.					
29. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son distintas a las de otros.					
30. Consigue que vea los problemas desde diferentes puntos de vista.					
31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.					
32. Me sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.,					
33. Demora la respuesta a los asuntos urgentes.					
34. Destaca la importancia de compartir la misión de la empresa.					
35. Me expresa su satisfacción cuando cumplo con lo esperado.					
36. Muestra confianza en que se alcanzarán las metas propuestas.					
37. Responde adecuadamente a mis necesidades relacionas con el trabajo.					
38. Utiliza métodos de liderazgo que me resultan adecuados.					

39. Consigue que haga más de lo que esperaba hacer.					
40. Es efectivo / a al representarme ante los superiores.					
41. Trabaja conmigo de forma satisfactoria.					
42. Aumenta mi deseo de hacer las cosas bien.					
43. Es eficaz en el cumplimiento de los requerimientos de la organización.					
44. Me motiva a trabajar más duro.					
45. Logra que el grupo que dirige sea efectivo.					

Cuestionario MLQ 5X de 45 reactivos

A continuación, se anexa el concentrado de las respuestas de los 50 encuestados.

