

# **Estructura organizacional en las prácticas de liderazgo**

## ***Organizational structures in leadership practices***

**Román Alberto Quijano Garcia**

Universidad Autónoma de Campeche, México

[raquijan@uacam.mx](mailto:raquijan@uacam.mx)

**Roger Manuel Patrón Cortes**

Universidad Autónoma de Campeche, México

[rmpatron@uacam.mx](mailto:rmpatron@uacam.mx)

**Fernando Medina Blum**

Universidad Autónoma de Campeche, México

[femedina@uacam.mx](mailto:femedina@uacam.mx)

### **Resumen**

La responsabilidad de la dirección y la personalidad del dirigente es un binomio que se refleja en la toma de decisiones y el posicionamiento en el mercado de cualquier tipo de organización, a lo cual no es ajeno el sector construcción, el cual contribuye a la economía de los países mediante la generación de empleos y del producto interno bruto, sin embargo, resiente de forma inmediata la inestabilidad financiera y el recorte presupuestario de los gobiernos en épocas de crisis, por lo tanto, las empresas deben contar con estructuras organizacionales adecuadas para afrontar estos cambios bajo un liderazgo que mejore los niveles de productividad y competitividad en el mercado donde participan. El objetivo central de investigación fue identificar qué dimensiones prevalecen en el estilo de liderazgo que ejerce el gerente y su efecto en la toma de decisiones, así como aquellos factores socio demográficos que la afectan; para lo cual se desarrolló un estudio de tipo descriptivo con diseño no experimental obteniendo información sobre las variables que participan en el problema en su contexto natural, a través de encuestas desarrolladas con los líderes de las organizaciones que aceptaron participar en el estudio. Los resultados señalan que el estilo con mayor presencia en estas compañías fue el transformacional, ya que las dimensiones desafiar los procesos e inspirar una visión compartida reportan los valores asignados más elevados, lo que permite inferir que los gerentes asumen riesgos y piensan en un futuro que incluye a los colaboradores en una visión común para la mejora continua en la industria; de igual manera destaca que las variaciones estadísticas se presentan al evaluar la estructura organizacional implementada para los procesos administrativos y operacionales.

**Palabras clave:** Sector construcción, Prácticas de liderazgo, Mipymes

## **Abstract**

The management responsibility and the leader's personality is a binomial that is reflected during decisions' making and the market positioning of any kind of organization, this is no different in the construction industry, which supports the countries' economies by creating jobs and contributing to their gross domestic product (GDP), however it is immediately affected by financial instability and government budget cuts during crisis times, therefore businesses must have adequate organizational structures to face these changes under a leadership that improves their productivity level and competitiveness in the market where they participate. The main objective of this research was to identify what dimensions remain in the manager's leadership style and its effect in decision making, as well as the sociodemographic factors that affect it; for which it was developed a study with descriptive type and non-experimental transversal design gathering information about the variables that participate in the problem in their natural context through interviews applied to the leaders of the participating companies. The results indicate that the style with the greatest presence in these companies was the "transformational", since the dimensions of "processes challenge" and "inspiring a shared vision" report the highest assigned values, which allows to infer that managers assume risks and think about a future that includes collaborators with a vision in common for continuous improvement in the industry; also it is highlighted that the statistical variations are presented when evaluating the implemented organizational structure for the administrative and operational processes.

**Keywords:** Construction industry, Leadership practices, SMEs.

**Fecha Recepción:** Diciembre 2019

**Fecha Aceptación:** Julio 2020

---

## **Introducción**

La aportación económica del sector construcción es importante para cualquier país ya que su producto final se refleja generalmente en infraestructura, la cual mejora el nivel de los servicios a los que tienen acceso los ciudadanos (Ofori y Toor, 2012), por lo cual siempre es considerada dentro de los documentos rectores de planeación económica, como es el caso del Plan Nacional de Desarrollo de México(2019-2024) donde destaca el apoyo a la modernización de la infraestructura conectando a las regiones marginadas del país, mediante el desarrollo de mega proyectos (PND, 2019-2024).

Los estudios sobre liderazgo en el sector construcción aún son escasos por lo tanto, se necesitan investigaciones que reporten el impacto que tiene la personalidad del líder en la toma de decisiones que orientan el futuro de la organización. Este trabajo tiene como objetivos: a) Determinar el estilo de liderazgo que prevalece en el sector construcción de vivienda de la ciudad de Campeche, b) Identificar las prácticas de liderazgo desarrolladas por los gerentes de las mipymes del sector y c) Evaluar la incidencia de los factores sociodemográficos del gerente y del perfil administrativo de la empresa, en las dimensiones de liderazgo.

Para participar en la ejecución de obra pública y privada las constructoras deben desarrollar propuestas técnicas, legales y financieras con costos competitivos, por lo tanto, requieren un liderazgo proactivo que integre todos estos elementos desde la administración para hacer frente a los competidores en el mercado.

## **Marco teórico**

Contreras y Castro (2013), señalan que el poder y liderazgo son fenómenos que se presentan al interior de las organizaciones como parte de un sistema dinámico de cambio constante basado en la dinámica desarrollada entre líderes y colaboradores, estos autores consideran que el liderazgo no necesariamente se centra en la persona que lo ostenta si no que emerge de la interacción de los agentes del sistema organizacional y es necesario comprender cómo el poder que este representa, influye entre los seguidores-colaboradores.

La influencia o no del liderazgo en la cultura organizativa de organizaciones chilenas fue analizada por Rodríguez (2010), estableciendo la relación con la cultura organizacional en sus modalidades de innovación y competitividad, ya que los miembros de la empresa asumen riesgos y desafíos para cumplir las metas asignadas lo que les permite crear un valor estratégico y económico. En el mismo entorno económico Pedraja y Rodríguez (2008), estudiaron la relación entre los estilos de liderazgo, la gestión del conocimiento y las estrategias empresariales,

encontrando que los estilos de liderazgo tienen la capacidad explicativa del proceso de creación y aplicación del conocimiento en las organizaciones participantes y en el mismo sentido, la gestión del conocimiento influye en el diseño e implementación de estrategias.

Kouzes y Posner, (2003) diseñaron un instrumento conocido como Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) y que a través de procesos de evaluación y autoevaluación agrupados en cinco dimensiones establecen básicamente dos estilos, el primero de índole transformacional y el segundo de corte transaccional. Esta herramienta establece cinco prácticas fundamentales de liderazgo: a) Desafiar los procesos, b) Inspirar una visión compartida, c) Habilitar a los demás para que actúen, d) Modelar el camino y e) Brindar aliento. Este cuestionario incluye treinta reactivos agrupados en las dimensiones descritas y ha sido utilizado en diversos estudios sobre el tema.

Baztar (2006), consideró necesario un modelo de liderazgo organizacional para las empresas mexicanas analizando la cultura y su impacto en la efectividad de las acciones de liderazgo, y señala que aún se requiere mayor investigación en el tema que genere estudios con modelos conceptuales y trabajo de campo no sesgado por la percepción del investigador, para explicar la vinculación o no de estas variables en el sector empresarial.

El liderazgo específicamente en el sector servicios de Tamaulipas también fue sujeto de estudio por Vázquez y Pedraza, 2014, quienes encontraron que las cinco dimensiones del IPL estuvieron presentes en las prácticas gerenciales del sector, aunque los valores más elevados se asignaron a la dimensión “modelación del camino”, estableciendo que el estilo de liderazgo que prevalece en este sector es de tipo transformacional. Cárdenas, Lino y Macías (2014), abordaron el liderazgo ejercido por los empresarios en el sector comercial de Tecomán, Colima y la percepción que tiene sobre el mismo el personal de las empresas, los resultados obtenidos indican que el estilo interpersonal tiene mayor prevalencia en estos líderes ya que no cuentan con un método específico de planeación del tiempo, desde la perspectiva de los empleados son percibidos positivamente sin que se pueda afirmar que los conceptualicen como líderes verdaderos.

Existen factores que afectan la gestión del talento humano en el sector construcción los cuales fueron estudiados por Torres (2018), en una muestra de expertos en administración de personal en obra civil en Colombia. Sus resultados establecen que el trabajador enfrenta retos como la estabilidad laboral, exposición a riesgos físicos y psicológicos, por lo tanto, debe fomentarse que los esquemas de seguridad social sean benéficos para su bienestar y la reducción de gastos para los empleadores.

La discrepancia del concepto de liderazgo tradicional y la percepción del liderazgo adaptativo, el cual se desarrolló como respuesta a los problemas sociales y ambientales y que se ha hecho presente en la industria de la construcción, ha propiciado una confusión entre gestión y

liderazgo. Se requieren líderes con capacidades gerenciales y gerentes con cualidades de liderazgo que emerjan de un proceso de acción para un liderazgo adaptativo (cambio individual) para generar valor en la industria. (Newton, 2008)

El liderazgo y el crecimiento de la industria de la construcción van de la mano en los países en desarrollo (Ofori y Toor, 2012), el conocimiento sobre liderazgo auténtico abarca demasiados elementos positivos y demasiado bueno para ser realista, sin embargo, es el concepto más adecuado a seguir por la industria de la construcción de los países emergentes, que requiere líderes auténticos para alcanzar un nivel estratégico y desarrollo continuo.

## **Metodología**

El presente trabajo es de tipo descriptivo ya que recoge información sobre las variables que participan en el problema sujeto a estudio integradas por las dimensiones del Inventario de Prácticas de Liderazgo; el diseño es no experimental transversal al recolectarse datos en un solo momento en su contexto natural. El método utilizado para la recolección de información cuantitativa es a través de trabajo de campo y la técnica empleada es la encuesta (Hernández, Fernández y Baptista, 2018).

La población de estudio son las mipymes del sector construcción de vivienda ubicadas en la ciudad de Campeche, las cuales fueron elegidas por generar empleo para individuos con mínima preparación académica y su contribución a la economía del estado. Las empresas identificadas fueron 63, según el directorio de la delegación estatal de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, al 31 de marzo de 2019, de las cuales aceptaron participar en el estudio 58, lo que representa el 92% de la población inicial.

A los propietarios de las organizaciones se les administraron formatos del cuestionario utilizado por Vázquez y Pedraza (2014), en su estudio formulado para identificar las prácticas de liderazgo en el sector servicios de Tamaulipas, México basado en el Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) diseñado por Kouzes y Posner (2003). Este instrumento se vincula con el objetivo central de la investigación al contribuir a la identificación de los estilos de liderazgo ejercidos a nivel gerencial en las mipymes que participan en el sector construcción de vivienda. Las definiciones del instrumento se señalan en la Tabla 1.

**Tabla 1.** Definiciones de la Encuesta Administrada a los Líderes de las Mipymes del Sector Construcción de Vivienda.

Dimensión	Definición Operacional	Reactivos	Proporción
1. Desafiar los procesos	Los líderes aceptan desafíos y están preparados para enfrentar los riesgos y experimentar, siempre en la búsqueda de aportar una innovación.	1,6,11,16,21,26	20%
2. Inspirar una visión compartida	Consiste en albergar el deseo de hacer, cambiar y crear para que las cosas se transformen, se creen nuevas y ocurra lo que no se había hecho, esta visión impulsa hacia adelante al líder con una comunicación expresiva y vívida.	2,7,12,17,22,27	20%
3. Habilitar a los demás para que actúen	Se fomenta la colaboración desarrollando la confianza y facilitando las relaciones de los colaboradores, fortaleciendo la autodeterminación y el desarrollo de sus capacidades.	3,8,13,18,23,28	20%
4. Modelar el camino	Es la congruencia entre lo que se dice y lo que se hace en la práctica empresarial. Básicamente se busca dar el ejemplo y demostrar el compromiso para crear impulso y progreso en la organización.	4,9,14,19,24,29	20%
5. Brindar aliento	el líder tiene una reacción de estímulo positivo para sus colaboradores con gestos genuinos de interés que producen actitudes de alegría y ganas de seguir adelante.	5,10,15,20,25,30	20%

Fuente: Elaboración propia con datos de Vázquez y Pedraza (2014).

El instrumento agrupa las dimensiones 1, 2, 3 y 4 bajo el estilo de liderazgo transformacional y la número 5 corresponde al estilo transaccional. Considera puntajes asignados en una escala tipo Likert con valores que oscilan de 1= rara vez o nunca, 2= ocasionalmente 3= a menudo y 4= muy a menudo o siempre. El cuestionario incluye una sección inicial para obtener información socio demográfica y del perfil administrativo de la organización.

## **Resultados**

La información socio demográfica señala que los propietarios de la empresa todos ellos varones, que se encuentran entre 29 a 60 años de edad, cuyo rango de mayor porcentaje fue de 29 a 36 años (39.7%). El 89.7% son casados con nivel de estudios superior (87.9% pregrado y 12.1% posgrado). La mayoría de las empresas (75.9%) tiene menos de 9 años de estar constituidas y de acuerdo al número de empleados son microempresas (53.4%, menos de 10 trabajadores).

En la Tabla 2 se presentan los principales valores sobre los cuales han edificado la empresa, desglosándose de acuerdo a la estructura de la propiedad.

**Tabla 2.** Valores en los que Perciben se ha Edificado la Empresa de Acuerdo al Tipo de Propiedad de la misma

Valores	Propia		Familiar		De varios Socios		Total*	
	fr	%	Fr	%	fr	%	fr	%
Excelente servicio a los clientes	23	29%	5	28%	22	25%	50	86.2
Honestidad	18	23%	5	28%	23	26%	46	79.3
Respeto, iniciativa y creatividad	16	21%	3	17%	17	20%	36	62.1
Profesionalismo y eficiencia en las labora	7	9%	2	11%	8	9%	17	29.3
Competitividad	10	13%	1	6%	6	7%	17	29.3
Transparencia de la gestión administrativa	4	5%	2	11%	10	11%	16	27.6
Calidad con enfoque internacional	0	0	0	0	1	1%	1	1.7

Fuente: Elaboración propia con base en información estadística.

\*La suma de las columnas del total rebasa el tamaño de la población por que el encuestado podría seleccionar más de una opción.

Se observa que para cualquier tipo de asociación empresarial el principal valor es el servicio al cliente, seguido de la honestidad, manteniendo proporciones similares en los tres grupos.

En la Tabla 3 se muestran los retos que reportan como los más difíciles de superar para la empresa. Se observa que la obtención de personal calificado es la constante para cualquier estructura de empresa, seguido del acceso al financiamiento.

**Tabla 3.** Retos más Difíciles de Superar de la Empresa de Acuerdo al Tipo de Propiedad de la Misma.

Valores	Propia		Familiar		De varios Socios		Total*	
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%
Conseguir personal calificado	23	23%	5	23%	23	28%	51	87.9
Obtener apoyos crediticios	18	18%	2	9%	15	18%	35	60.3
Creación de estrategias de mejora	10	10%	4	18%	13	16%	27	46.6
Facilitar los diversos trámites requeridos	13	13%	2	9%	9	11%	24	41.4
Competencia	9	9%	0	0%	7	8%	16	27.6
Tener mayor acceso a la ciencia y tecnología	7	7%	2	9%	3	4%	12	20.7
Ser más competitivo y alcanzar estándares en calidad.	6	0%	2	0%	3	0%	11	19.0
Incursión en otros mercados	5	5%	1	5%	4	5%	10	17.2
Estrategias de negociación	5	5%	1	5%	3	4%	9	15.5
Emprender estrategias novedosas de negociación	2	2%	3	14%	3	4%	8	13.8

Fuente: Elaboración propia con base en información estadística.

\*La suma de las columnas del total rebasa el tamaño de la población por que el encuestado podría seleccionar más de una opción.

En la Tabla 4 se presentan las principales estrategias que han empleado para enfrentar estos retos. La comunicación es el elemento clave del liderazgo de los empresarios, y es empleada con mayor frecuencia para el desarrollo de la empresa. Respecto a la comunicación interna el 48.3% prefiere reuniones periódicas para implementar cursos de capacitación, mientras que para la externa el 46.6% solicita apoyo con empresarios del mismo giro para satisfacer una demanda potencial.

**Tabla 4.** Estrategias para Hacer Frente a los Retos de estas Empresas según el Tipo de Propiedad.

Valores	Propia		Familiar		De varios Socios		Total*	
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%
Contar con mejor comunicación tanto interna como externa	17	28%	3	20%	16	25%	36	62.1
Incrementar sus productos o servicios	10	16%	4	27%	12	19%	26	44.8
Tener mayores vínculos nacionales e internacionales	11	18%	4	27%	9	14%	24	41.4
Aplicar sistemas de calidad para lograr los ISO requeridos	8	13%	4	27%	9	14%	21	36.2
Aplicar un valor agregado a los productos o servicios	8	13%	0	0%	8	13%	16	27.6
Dar impulso a la simplificación administrativa	7	11%	0	0%	9	14%	16	27.6

Fuente: Elaboración propia con base en información estadística.

\*La suma de las columnas del total rebasa el tamaño de la población por que el encuestado podría seleccionar más de una opción.

Solo el 36.2% de los propietarios considera la certificación de la calidad como una estrategia para enfrentar los retos de supervivencia, sin embargo el 50% sustenta su ventaja competitiva en el mercado en función de la calidad, seguidas del precio y el servicio, aunque aceptan que su nivel competitivo va de bueno (48%) a regular (52%). Las políticas de calidad empleadas para la mejora continua se presentan en la Tabla 5.

**Tabla 5.** Políticas de calidad empleadas para la mejora continua de la empresa de acuerdo al tipo de propiedad.

Valores	Propia		Familiar		De varios Socios		Total*	
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%
Ambiente laboral activo y de participación	17	25%	4	33%	14	22%	35	60.3
Beneficio recíproco con trabajadores, proveedores y clientes	13	19%	3	25%	10	16%	26	44.8
Entrega oportuna a sus clientes	10	15%	3	25%	12	19%	25	43.1
Crecimiento empresarial a partir de los procesos de la organización	11	16%	1	8%	12	19%	24	41.4
Cumplimiento con las disposiciones legales de las entidades reguladoras del estado	8	12%	1	8%	11	17%	20	34.5
Cumplimiento de especificaciones de sus productos o servicios	8	12%	0	0%	5	8%	13	22.4

Fuente: Elaboración propia con base en información estadística.

\*La suma de las columnas del total rebasa el tamaño de la población por que el encuestado podría seleccionar más de una opción.

Se aprecia, como resultado del manejo del capital humano, el ambiente laboral activo y de participación, así como la procuración de un beneficio recíproco con los trabajadores, proveedores y clientes, que se torna como una de las principales estrategias empleadas principalmente en la empresa familiar.

En el caso de las diferencias entre los diversos grupos poblacionales que se estudiaron en este trabajo, únicamente se encontraron diferencias con relación a las dimensiones de liderazgo, al tipo de propiedad de la empresa y a la existente entre los aspectos familiares y laborales. En la Tabla 6 se presentan los resultados del ANOVA para las dimensiones de liderazgo y el tipo de propiedad de la empresa.

**Tabla 6.** Media, Desviación Estándar y Análisis Unidireccional de Varianza entre las Dimensiones de Liderazgo y el Tipo de Propiedad de la Empresa.

Dimensiones	1. Propia		2. Familiar		3. Varios Socios		F	Post hoc	$\eta^2$
	M	DE	M	DE	M	DE			
Desafiar los procesos	3.05	0.44	3.26	0.56	2.96	0.29	1.28	1=2=3	0.04
Inspirar una visión compartida	3.07	0.41	2.96	0.54	3.14	0.27	0.53	1=2=3	0.01
Habilitar a los demás para que actúen	2.97	0.39	3.33	0.44	3.23	0.30	4.27*	1<3, 2	0.13
Modelar el camino	2.98	0.52	3.13	0.36	2.98	0.36	0.25	1=2=3	0.00
Dar aliento al corazón	3.06	0.35	3.06	0.45	3.16	0.28	0.63	1=2=3	0.02

Fuente: Elaboración propia con base en información estadística.

\*p<.05

Se observa que únicamente la dimensión de habilitar a los demás para que actúen presenta diferencias estadísticas, en donde las empresas de varios socios tienen una mejor percepción de esta habilidad que las empresas familiares, aunque el tamaño del efecto es considerado bajo, ya que solo el 1.3% se explica por el tipo de empresa. En la Tabla 7 se reportan las diferencias que se hallaron entre la relación familiar y laboral con relación a las dimensiones de liderazgo.

**Tabla 7.** Media, Desviación Estándar, Análisis Unidireccional de Varianza entre las Dimensiones de Liderazgo y la Relación entre lo Familiar y Laboral.

Dimensiones	1. Muy difícil		2. Se sobrelleva		3. Excelente		F	Post hoc	$\eta^2$
	M	DE	M	DE	M	DE			
Desafiar los procesos	3.25	0.58	2.94	0.38	3.09	0.38	1.25	1=2=3	0.04
Inspirar una visión compartida	3.41	0.58	2.96	0.33	<b>3.10</b>	0.35	3.60*	2<3, 1	0.11
Habilitar a los demás para que actúen	3.16	0.47	3.12	0.29	3.11	0.44	0.01	1=2=3	0.00
Modelar el camino	3.16	0.47	2.80	0.42	<b>3.13</b>	0.40	4.65*	2<3, 1	0.14
Dar aliento al corazón	3.50	0.70	3.02	0.28	3.16	0.32	2.85	1=2=3	0.09

Fuente: Elaboración propia con base en información estadística.

\* $p < .05$

En este caso las dimensiones inspirar una visión compartida y modelar el camino (del liderazgo transformacional), presentan diferencias estadísticas. Con relación a inspirar una visión compartida solo el 1.1% pueden explicarse por la relación familiar y laboral, en donde los resultados del post hoc señalan que es mayor en los que opinan que es excelente y los que opinan que se sobrelleva. Los resultados son similares para la dimensión modelar el camino, sin embargo, el tamaño del efecto es un poco mayor (1.4%).

## **Discusión**

En la población estudiada la toma de decisiones recae en su mayoría en una población joven desde el punto de vista empresarial, que requiere tener conocimiento de las implicaciones de su personalidad en la administración y permanencia de la compañía en el mercado. Estas compañías cultivan un conjunto de valores sobre los cuales han cimentado la conducta empresarial, destacando el servicio al cliente y la honestidad lo cual se considera reflejo de los valores personales y que coincide con lo estudiado por Rodríguez (2010), quien considera que la personalidad del líder es parte de la identidad de la empresa.

Sin importar el tipo de estructura jurídica y administrativa, el mayor reto que enfrentan para su operación es la contratación del personal, que requiere conocimientos profesionales para la estimación de obras y habilidades para la operación de maquinaria (Torres, 2018), igualmente se observó que los líderes fomentan la comunicación cuando la organización es dirigida por un administrador que toma las decisiones en lo individual y cuando tiene varios socios no familiares, y que las organizaciones familiares tienen como estrategia incrementar los servicios ofertados, mayores vínculos nacionales y aplicar sistemas de calidad, lo cual proviene del proceso de gestión del conocimiento como lo mencionan Pedraja y Rodríguez (2008).

El análisis de las dimensiones que integran el instrumento y la comparación con el tipo de propiedad de las empresas indica que se fomenta la colaboración y confianza en las mismas, lo que fortalece el desarrollo de las capacidades de los colaboradores de la empresa, de acuerdo con Contreras y Castro (2013). La relación que tienen los líderes en el ámbito familiar y laboral, la cual es considerada como excelente cuando se promueve que las cosas se transformen a través de una comunicación efectiva y exista congruencia entre lo que dicen y finalmente realizan para crear progreso en la organización, como indica Terrazas (2015), que considera que entre las características del líder destacan su formación, valores y acciones.

## **Conclusiones**

El primer objetivo del estudio es determinar el estilo de liderazgo que prevalece en el sector analizado, es posible establecer que las modalidades transaccional y transformacional están presentes en la población estudiada, con niveles de medias cercanos al valor más alto asignado, con prevalencia del liderazgo transformacional donde el responsable de la organización visualiza a la empresa en un futuro compartido con los colaboradores.

El análisis de las dimensiones más significativas del Inventario de Prácticas de Liderazgo es parte del segundo objetivo, y para este caso destacan las denominadas “desafiar los procesos” e “inspirar una visión compartida”, pues los gerentes refieren estar en la búsqueda constante de oportunidades para mejorar e innovar, a pesar de los riesgos que esto representa. Los resultados obtenidos en atención al tercer objetivo, indican que los aspectos sociodemográficos del líder no influyen de alguna forma en el estilo de liderazgo presente en estas empresas, pero los factores administrativos del perfil de las organizaciones sí, como es el caso de la estructura jurídica y organizacional, así como las relaciones personales con la familia y los colaboradores, lo cual da lugar a nuevas líneas de investigación.

## **Referencias**

- Baztar S. (2006). Reflexiones iniciales para la construcción de un modelo mexicano de liderazgo organizacional. *Revista de Psicología de Trabajo y de las Organizaciones*. 22, 2 pp. 203-225.
- Cárdenas A., Lino J. y Macías E. (2014) Liderazgo ejercido por los empresarios comerciales de la zona centro de Tecomán, Colima, México. Memorias en extenso del XVIII Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas (ACACIA). No. 1 pp. 5311-5339.
- Contreras, F. y Castro, G. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*. 29, 126. pp. 72-76.
- Gobierno Federal de los Estados Unidos Mexicanos, Presidencia de la República. (2020). Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024. México. Recuperado de: [www.presidencia.gob.mx](http://www.presidencia.gob.mx)
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill, México.
- Kouzes J.M. y B.Z. Posner (2003). The Leadership Practices Inventory (LPI): Self Instrument. 3<sup>rd</sup> Edition. Paperback. John Wiley & Sons Inc. U.S.A.

- Newton S. (2008). Changing the framework for leadership in the construction industry. 24<sup>th</sup>. *Annual ARCOM Conference* pp. 433-442
- Ofori, G. y Toor S. (2012). Leadership and construction industry development in developing countries. *Journal of Construction in Developing Countries*. 1, pp 1-21
- Pedraja, L. y Rodríguez E. (2008). Estilo de liderazgo, gestión de conocimiento y diseño de la estrategia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia*. 33.9. pp. 651-657.
- Rodríguez E. (2010). Estilos de liderazgo, cultura organizacional y eficacia. *Revista de Ciencia Sociales*. XVI, 4. Pp. 629-641.
- Torres E. (2018). Aspectos que afectan la gestión del talento humano en el sector construcción en Colombia. *Signos*. 10,2. pp.103-117
- Vázquez M. y Pedraza N. (2014) Las prácticas de liderazgo en las mipymes del sector servicios en Cd. Victoria, Tamaulipas, México. *XVIII Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas Memorias en Extenso*, pp. 5280-5310.