

**ESTRATEGIAS DE UN LIDER PARA EL EMPODERAMIENTO DE LOS
TRABAJADORES EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS**

LISBETH FERNANDA RIVERA VARELA

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS
BOGOTÁ D.C.
2017**

**ESTRATEGIAS DE UN LIDER PARA EL EMPODERAMIENTO DE LOS
TRABAJADORES EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS**

LISBETH FERNANDA RIVERA VARELA

**Monografía para optar por el título de Especialista en
Gerencia de Empresas Constructoras**

**Orientador
NATALIA MUÑOZ
Gestora de Programas Nacionales de CTEI**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS
BOGOTÁ D.C.
2017**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director de la Especialización

Firma del Calificador

Bogotá, D.C., Agosto de 2017

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos.

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Secretario General

Dr. Juan Carlos Posada García Peña

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suarez

Director Especialización en Gerencia de Empresas Constructoras

Dra. María Margarita Romero

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

DEDICATORIA

A mi madre por su apoyo incondicional en todas las etapas y procesos de mi vida.
Su entrega total por sus hijas.

A Lichita porque aunque no esté presente sé que desde que partió me ha acompañado por el camino de la vida.

A mis sobrinos, Tomás y Gabriela, motor de mi vida.

A mi esposo por estar ahí, en mi sendero

A Dios porque es el amor verdadero.

AGRADECIMIENTOS

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA. Por formarnos como especialistas comprometidos con la construcción de un futuro mejor para nuestra sociedad.

Natalia Muñoz Gestora de Programas Nacionales de CTEI, Orientadora de la monografía, a quien agradezco por su apoyo y dirección en el desarrollo de esta investigación.

Margarita Romero, Arquitecta, Directora Especialización Gerencia de Empresas Constructoras. Por su apoyo y colaboración durante toda la especialización; así como sus consejos contribuyen a que seamos personas íntegras, profesionales; pero ante todo seres humanos. Por siempre estar ahí en los momentos de duda y tener la motivación para ser perseverantes en lo que queremos.

Rimy Cruz G. Por sus sugerencias, consejos, colaboración y ayuda para la implementación de la Norma ICONTEC, gramática y ortografía durante la elaboración del documento final de monografía. Más que un tutor en normas un ser humano incondicional para resolver mis dudas e inquietudes.

TABLA DE CONTENIDO

	pág
INTRODUCCIÓN	14
OBJETIVOS	16
1. EL LIDERAZGO Y SUS ESTRATEGIAS PARA EL EMPODERAMIENTO DE LOS TRABAJADORES EN UNA ORGANIZACION	17
2. TEORÍAS DE LIDERAZGO	21
2.1 LIDERAZGO ÉTICO	21
2.2 LIDERAZGO SITUACIONAL	23
2.3 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	25
2.2.1 Carisma o influencia idealizada	26
2.2.2 Estimulación Intelectual	26
2.2.3 El líder ofrece una valoración de cada integrante del equipo	26
2.2.4 Motivación Inspiracional	27
2.4 LIDERAZGO VISIONARIO	27
3. TIPOS DE LÍDERES	32
3.1 LAISSEZ FAIRE	32
3.2 AUTOCRÁTICO	33
3.3 DEMOCRÁTICO	33
3.4 PATERNALISTA	33
3.5 CARISMÁTICO	34
3.6 TRANSACCIONAL	34
3.7 TRANSFORMACIONAL	35
4. TIPOS DE LÍDERES Y SITUACION ACTUAL EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN	41
5. ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO DE LAS CAPACIDADES DE LIDERAZGO	46
6. EI LÍDER INTEGRAL EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN	51
7. ASPECTOS PARA MEJORAR LOS LÍDERES EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCION	53
CONCLUSIONES	54

RECOMENDACIONES	56
BIBLIOGRAFIA	58

LISTA TABLAS

	pág
Tabla 1 Los nueve estilos del Liderazgo Transformacional	25
Tabla 2 Teorías del Liderazgo	29
Tabla 3 Tipos de Líderes	35
Tabla 4 Situación Actual de los líderes en la Construcción	44
Tabla 5 Estrategias de mejoramiento para liderar	49

GLOSARIO

ASERTIVO: Es la habilidad de saber comunicarse a través de mantener un equilibrio entre un estilo agresivo y un estilo pasivo de la comunicación.

AUTOCONTROL: Capacidad de control o dominio sobre uno mismo.

AUTONOMÍA: Facultad de la persona o la entidad que puede obrar según su criterio, con independencia de la opinión o el deseo de otros.

AUTORIDAD: Facultad o derecho de mandar o gobernar a personas que están subordinadas.

DELEGAR: Dar [una persona o un organismo] un poder, una función o una responsabilidad a alguien para que los ejerza en su lugar o para obrar en representación suya.

DIRIGIR: Situar una cosa en una dirección determinada u orientarla hacia un punto determinado.

EFICAZ: **Eficaz** es un adjetivo que significa que algo o alguien tiene **eficacia**, es decir, que tiene la capacidad de alcanzar un **objetivo** o propósito y produce el efecto esperado. Puede hacer referencia a una persona, un grupo, organización o un objeto.

EMPATÍA: Participación afectiva de una persona en una realidad ajena a ella, generalmente en los sentimientos de otra persona.

EMPODERAMIENTO: Adquisición de poder e independencia por parte de un grupo social desfavorecido para mejorar su situación.

ENARDECER: Excitar o avivar algo, especialmente un sentimiento, el entusiasmo.

ÉTICA: es la rama de la filosofía que estudia lo correcto o equivocado del comportamiento humano.

INTEGRAL: Que comprende todos los aspectos o todas las partes necesarios para estar completo.

LÍDER: Persona que encabeza y dirige un grupo o movimiento social, político, religioso.

LIDERAZGO: es el arte de motivar, comandar y conducir a personas. Viene de la raíz inglesa *leader* que significa 'líder' y se compone con el sufijo "azgo", que indica condición o estado, o sea, liderazgo es la cualidad de una persona para estar en la situación de líder.

MORAL: Disciplina filosófica que estudia el comportamiento humano en cuanto al bien y el mal.

MOTIVACIÓN: Cosa que anima a una persona a actuar o realizar algo.

PERSISTENTE: Ser constante en algo.

PERSUASIÓN: Capacidad o habilidad para convencer a una persona mediante razones o argumentos para que piense de una determinada manera o haga cierta cosa.

RESUMEN

La ausencia de liderazgo en el direccionamiento y aprovechamiento de las capacidades de los trabajadores, da cuenta de la falta de sentido de pertenencia en las Empresas Constructoras.

Se observa con preocupación un comportamiento y toma de decisiones débiles por los líderes, aunadas con una escasez en la delegación de responsabilidades hacia el personal que compone su organización.

El propósito de esta investigación es identificar el tipo de liderazgo que fortalezca el desarrollo de estrategias para el empoderamiento de líderes y trabajadores, generando progreso del talento humano en las Empresas Constructoras, desde las teorías del liderazgo, los tipos de líderes y el liderazgo sobresaliente usado en la actualidad. Se iniciará con una revisión de literatura, definiciones comparadas y concertadas sobre liderazgo.

El resultado evidenciará una lista de estrategias orientadas a potenciar el empoderamiento que requiere un líder integral, dentro de la Empresa Constructora. Con esto se pretende generar compromiso, responsabilidad y sentido de pertenencia por los miembros del equipo, que orientan sus esfuerzos para lograr proyectos exitosos.

Palabras claves:

Liderazgo
Autonomía
Dirección
Pertenencia

INTRODUCCIÓN

En algunas Empresas Constructoras se puede llegar a observar la ausencia de liderazgo en el direccionamiento y aprovechamiento de las capacidades de los trabajadores y esto da cuenta de la falta de sentido de pertenencia dentro de las mismas.

Es por ello que se observa con preocupación un comportamiento y toma de decisiones débiles por los líderes, aunadas con una escasez en la delegación de responsabilidades hacia el personal que compone su organización.

El propósito de esta investigación es identificar el tipo de liderazgo que fortalezca el desarrollo de estrategias para el empoderamiento de líderes y trabajadores, generando progreso del talento humano en las Empresas Constructoras. Se analizarán algunas teorías del liderazgo, los tipos de líderes y el liderazgo sobresaliente usado en la actualidad. Se iniciará con una revisión de literatura, definiciones comparadas y concertadas sobre liderazgo.

El resultado evidenciará una lista de estrategias orientadas a potenciar el sistema de empoderamiento que se requiere para que un líder integral dentro de la Empresa Constructora logre que los trabajadores tengan sentido de pertenencia con la organización. Con esto se pretende generar compromiso y responsabilidad dentro de los miembros del equipo, que orientan sus esfuerzos para lograr proyectos exitosos.

De acuerdo a esta percepción se analiza que algunas Empresas Constructoras podrían haberse quedado estáticas en el aceptar, valorar y reconocer las capacidades de los seres humanos, esto ocasiona que no haya empoderamiento y sentido de pertenencia en el trabajador ocasionando que no se puedan cumplir con los objetivos propuestos que tiene cada empresa.

Debido al proceso de globalización y lo que se ha venido viviendo con el transcurso de los años, el mundo laboral dentro de las organizaciones ha cambiado y ha tenido mayor valor e importancia el talento humano; lo que hace necesario mayor discernimiento y entendimiento del comportamiento y capacidades de las personas de acuerdo a sus responsabilidades.

La comprensión del comportamiento y de las capacidades de los seres humanos que conforman un equipo de trabajo dentro de una organización les permitirá a los líderes generar estrategias gerenciales que permitan el empoderamiento de los trabajadores, liderar los procesos de gestión del talento humano y desarrollar el sentido de pertenencia con la organización.

En otras palabras el líder eficaz no usa ningún estilo único, ajusta su estilo a la situación, empresa y/o proyecto. El líder para lograr sus objetivos deberá

conseguir un clima organizacional participativo; ya que las instituciones con mejor clima laboral pueden llegar a ser más productivas, innovadoras y rentables.

Este trabajo de grado identifica en diferentes teorías del liderazgo los tipos de líder y su caracterización para poder determinar y precisar las características de un Líder Integral que pueda definir las estrategias que se deben utilizar para empoderar sus trabajadores y revivir el sentido de pertenencia con su empresa; con el fin de alcanzar los objetivos propuestos dentro de las empresas constructoras.

De acuerdo a lo anterior un Líder Integral es el que es capaz de organizar, dirigir y direccionar la empresa y todo su entorno sin estar fiscalizando cada actividad que realizan sus trabajadores para poder cumplir con sus propósitos; delega funciones y cada integrante ejecuta sus actividades bajo la responsabilidad, cumpliendo con sus deberes. El líder Integral es el que es capaz de crear estrategias de empoderamiento en sus trabajadores para lograr así el sentido de pertenencia en la empresa, cumpliendo las expectativas de cada seguidor y generando satisfacción a los mismos por los logros obtenidos tanto a nivel de empresarial como personal y profesional.

Las teorías del liderazgo al igual que las clases de líderes enmarcan aspectos positivos como negativos y son utilizados de acuerdo a la formación de las empresas o a las necesidades de la misma. Este documento analiza e investiga cada aspecto tanto positivo como negativo respecto a las teorías escogidas y luego evalúa los requerimientos y necesidades de liderazgo de las empresas constructoras para poder identificar las características que se deben tener para ser un Líder Integral, en el sector de la construcción.

Este documento presenta 3 secciones. En la primera sección se definen los tipos de líderes con sus aspectos positivos y negativos a partir de un análisis de 5 teorías de liderazgo; las cuales fueron escogidas para ser analizadas porque de acuerdo a su concepto y caracterización son las más semejantes a lo observado en el sector de la construcción.

En una segunda sección se analizan los diferentes tipos de liderazgo en el sector de la construcción, identificando el comportamiento de algunos líderes y su forma de dirigir la organización, así mismo se establecen estrategias de mejoramiento que permitan liderar una organización y específicamente en empresas constructoras.

Finalmente, y una vez establecidas las estrategias de mejoramiento para liderar se define el líder que se busca en esta investigación, el Líder Integral y su caracterización, identificando los aspectos que deben mejorar los líderes en la actualidad en el sector de la construcción, o aquellas características que deben conservar.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Determinar el tipo de liderazgo que permite el desarrollo de estrategias para el empoderamiento de los trabajadores generando progreso del talento humano en las Empresas Constructoras.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ❖ Identificar en la teoría del liderazgo los tipos de líder para su caracterización.
- ❖ Definir que estrategias de empoderamiento existen para que el líder logre el desarrollo del talento humano y los objetivos de la empresa.
- ❖ Identificar el tipo de liderazgo que permita desarrollar estrategias de empoderamiento para el desarrollo del talento Humano en las Empresas Constructoras.

1. EL LIDERAZGO Y SUS ESTRATEGIAS PARA EL EMPODERAMIENTO DE LOS TRABAJADORES EN UNA ORGANIZACION

El Liderazgo, según *Alexander Hiam*¹; se debe basar, enfatizar y desarrollar mediante destrezas, habilidades y competencias que permitan motivar y gestionar el rendimiento de los integrantes del equipo de trabajo en su entorno laboral. Cuando se logra el desarrollo de estas habilidades en el líder, él tendrá la capacidad para el direccionamiento y manejo del personal de la manera que se requiere para lograr las metas propuestas por la organización.

El escritor además, presenta una estructura práctica para enardecer a los colaboradores dentro de la organización para lograr resultados que se vean reflejados en un alto nivel de productividad; en donde se debe ejercitar las destrezas y competencias necesarias para examinar los requerimientos de una labor, buscando formación en todos los niveles de competencias de los integrantes del equipo y aplicando una estrategia de liderazgo y así poder alcanzar los objetivos propuestos.

Al llegar a este punto, el liderazgo, según *Francisco Gil*²; nace para que se logre con éxito y con los mejores resultados los objetivos de una organización; el mayor objetivo de la globalización y del crecimiento de la industria tecnológica es que hay nuevas formas de liderazgo que hacen reforzar eficazmente las necesidades que aparezcan en el trabajo y la organización, de manera que depende de cada líder el tipo que escoja para dirigir su estructura, el cómo quiera lograr sus metas, la forma de cómo y por dónde llevar a su personal de acuerdo a la política, misión y visión que tenga la empresa.

De igual manera en el Sistema de Liderazgo Gerencial, según *Nancy R. Lee*³; es un conjunto integrado de conocimientos, fundamentos, habilidades, destrezas y metodologías, basado en que las organizaciones existen para ejecutar las actividades, el alcance de las metas con el fin de lograr los objetivos propuestos.

¹ HIAM, Alexander. Liderazgo Estratégico. Traducido por Carmen E. León Pérez. Madrid, España: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A 2003 HRD Press, Inc. p. 8. ISBN: 84-8004-695-3.

² REDALYC. ORG. GIL RODRIGUEZ, Francisco et. al. Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. [Sitio web]. Madrid. España. Sec. Sistema de Información Científica. Universidad de la Rioja. Enero – Abril 2011. p.p 38-47 [Consultado mayo 2017]. Disponible en: link: <http://www.redalyc.org/pdf/778/77817210005.pdf>

³ LEE, Nancy R. La práctica del Liderazgo Gerencial. Estados Unidos de América. Editorial Xlibris Corporation. 2009. p. 21. ISBN Edición de tapa dura 978-1-4415-0732-7. Edición de tapa blanda 978-1-4415-0731-0.

Es oportuno ahora entender que el logro de las metas entabladas por la organización requiere una estructura acorde, individuos competentes en todos los niveles, procedimientos y habilidades que favorezcan la realización y logro de los objetivos.

Habría que decir también, la función que debe ejercer el Gerente es cumplir con orientar y desarrollar los requerimientos necesarios para llegar al objetivo de la organización; ya que son ellos los que determinan el resultado de la misma.

Por lo tanto es necesario crear un sistema Integrado para establecer organizaciones eficaces y aplicar el liderazgo gerencial en el siglo XXI, ya que la administración y la gerencia del Talento Humano tiene especial relevancia a nivel mundial debido a que cada día son más globalizados y los aspectos referidos a la gestión humana buscan convertirse en factores diferenciadores para ser más exitosas las organizaciones con respecto a sus competidores. En últimas, la prioridad de todas las organizaciones debe ser el factor humano; ya que es él el promotor y núcleo de la creación, desarrollo y avance en el mundo moderno.

Para poder identificar el tipo de líder Integral que se quiere en esta investigación y poder crear las estrategias de empoderamiento de los trabajadores se debe caracterizar las teorías del liderazgo más acordes al sector de la construcción que es lo que se presentó anteriormente para luego a través de estas teorías analizar los tipos de líderes existentes en el mundo y de acuerdo a estos dos conceptos definir el Líder Integral.

De esta manera hay que reconocer que el líder de un equipo de trabajo, según *Natalia Campos Gaspar*⁴; debe desarrollar una serie de competencias que sea capaz de lograr el desempeño de su equipo de trabajo con las tareas diarias a desarrollar para lograr el objetivo de la organización, debe tener la capacidad de manejar, motivar y desarrollar las habilidades de cada integrante del grupo de trabajo, debe ser un modelo a seguir, una guía, un soporte que conduzca el compromiso de cada individuo generando ayuda en la percepción de que son parte de la organización. Habría que decir también que el líder debe ser una persona integral con un manejo de estrategia integral para lograr la coordinación y direccionamiento eficaz de la organización.

Para mejor entender los líderes de empresas, según *Claudia Judith Abril Bolaños*⁵; quien maneja el concepto del líder inconscientemente siente temor en delegar

⁴ CAMPOS GASPARG, Natalia, TORRES BALLESTEROS, Adriana María. Importancia de las competencias de los líderes para desarrollar sus equipos de trabajo en una organización. [Sitio Web] Trabajo de Grado. Psicología. Facultad de Psicología. Universidad de la Sabana. Bogotá D.C Co.4 Diciembre 2012.p. 4. [Consultado Febrero 2017]. Disponible en: link: <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4634/130804.pdf>

⁵ ABRIL BOLAÑOS, Claudia Judith. Delegación destreza vital de un líder. [Sitio Web]. Diplomado en Alta Gerencia. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de estudios a distancia FAEDIS.

tareas a sus subalternos por temor de perder el poder, reconocer que dependen de otros para poder lograr sus objetivos, perder la autoridad, que se comentan errores, o que el subalterno realice mejor el trabajo que el jefe ocasionando la pérdida del empleo. Podemos preguntarnos porque los seres humanos sentimos temor al analizar que otras personas pueden aportar conocimientos, experiencias y vivencias para lograr un objetivo, ¿es que acaso los seres humanos dudan de su intelecto y capacidad para ser unos verdaderos líderes? Es una pregunta que debido a la psicología y comportamiento del ser humano es difícil de responder y que igual no es ese el tema que interesa en este escrito, pero es fundamental entender la respuesta con el fin de poder caracterizar mejor el Líder Integral.

En una organización, según *Diana Milena Sánchez Mujica*⁶; que se encuentre ubicada entre las empresas más competitivas y mantenerse al ritmo de ellas requieren de un factor muy importante y tal vez el más importante: el Factor Humano.

Es por ello que en el factor humano se hace necesario estudiar a fondo: sus relaciones interpersonales, lenguaje, la forma de actuar en la toma de decisiones, la cultura, lo que los motiva, como laboran, cuales sus gustos, sus errores y la causa de cometerlos, porque fracasan, como logran sus objetivos. Esto es, pues, lo que debemos hacer para lograr una organización exitosa y además, el líder debe poseer la habilidad y el buen manejo en el direccionamiento aprovechando las capacidades de cada individuo para lograr así los objetivos propuestos.

Por último, la autonomía de cada individuo, según *Viviana María Quiñones Pacheco*⁷; en un equipo de trabajo juega un papel importante para el desarrollo y avance de cada uno; ya que ésta contribuye con estilos de liderazgo, beneficios aportantes a los procesos de la empresa y motivación de cada uno dentro del equipo para el alcance de los objetivos que se ha propuesto la organización y/o empresa constructora.

Es por ello que es significativa la importancia que tiene el ser humano al ser autónomo porque tiene la capacidad de pensar y la facultad de actuar de acuerdo a unos parámetros que están comprendidos entre la libertad e independencia que

Bogotá D.C 2014.p. 2. [Consultado Febrero, 2017]. Disponible en: link: <http://unimilitar-dspace.metabiblioteca.org>

⁶ SANCHEZ MUJICA, Diana Milena. Como un gerente logra ser un buen líder. [Sitio Web]. Trabajo de Grado. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá D.C Co 2013. p. 2. [Consultado Marzo 2017]. Disponible en: link: <http://repository.unimilitar.edu.co>

⁷ QUIÑONES PACHECO, Viviana María. Autonomía en un Equipo de Trabajo como Estrategia corporativa para la obtención de los objetivos en una organización. [Sitio Web]. Trabajo de Grado. Especialización en Alta Gerencia. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá D.C. Co Mayo de 2015. p. 14. [Consultado febrero de 2017]. Disponible en: link: <http://repository.unimilitar.edu.co/>

arrojan como resultado características de responsabilidad. Al respecto conviene decir que el talento e idoneidad que tenemos para cumplir con unas competencias requeridas dentro de un entorno laboral. De acuerdo a lo anterior se debe resaltar que el factor humano dentro de una organización es la médula espinal para el logro de unos propósitos trazados.

Quizá entonces, el liderazgo se debe definir como la capacidad que tiene el ser humano de dirigir y direccionar a los trabajadores de acuerdo a unas estrategias de empoderamiento que sean acordes a la política de cada organización y sean las adecuadas para cumplir con los objetivos propuestos dentro de la misma.

Para poder identificar los tipos de líderes existentes que permitan un liderazgo eficaz, en esta monografía se analizarán y caracterizarán 5 teorías del liderazgo; de todas las existentes y que son las más relevantes dentro de una organización. Se hace referencia a las más relevantes porque según su caracterización; son éstas las más afines al perfil del líder que se requiere dentro de una empresa constructora.

2. TEORÍAS DE LIDERAZGO

Para continuar con el estudio del liderazgo y caracterizar e identificar las estrategias de empoderamiento de los trabajadores dentro de una empresa constructora se debe estudiar las teorías que conforman los diferentes tipos de liderazgo.

A continuación y con el fin de esquematizar los tipos de líderes se debe estudiar inicialmente la caracterización e interpretación que tiene cada autor con respecto a sus teorías sobre el liderazgo.

En el análisis de los líderes hay comportamientos que no se alcanzan a explicar y el componente de su personalidad marca la diferencia; según *Carlos María Moreno Pérez*⁸ sintetiza lo siguiente:

2.1 LIDERAZGO ÉTICO

Para ejercer un Liderazgo ético; se debe ejercer las llamadas 7´C (Carácter, coraje, credibilidad, comunicación, conocimiento, compromiso y comprensión) y las 3H (Humildad, honestidad y 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.

En síntesis quien no se lidera así mismo jamás lo podrá hacer con los demás.

⁸MORENO Pérez, Carlos María. Claves para el liderazgo Ético. En: REVISTA CAPITAL HUMANO [Sitio Web] Universidad Ramón Liull. Vol. No 183 Diciembre 2004. p. 84. [Consultado Marzo de 2017]. Disponible en: link: <http://www.upgto.edu.mx>

- ❖ 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 ésta 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 cual 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:

- ❖ Es una pasión equilibrada por las personas y la organización.
- ❖ Persuade, convence.
- ❖ Lleva a cabo una escucha atenta.
- ❖ Empuja, mueve a las personas de la organización.
- ❖ Inspira a los demás con su trabajo.
- ❖ Dota de sentido al equipo de trabajo dentro de la organización.
- ❖ Ofrece visión del futuro.
- ❖ Humildad
- ❖ Honestidad
- ❖ Humor (optimismo dentro de la organización).

En síntesis 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.

Se continúa caracterizando las teorías del liderazgo, en este caso se llama el Liderazgo Situacional: el cual surge de algunos supuestos, según Paul Hersey y Kenneth Blanchard⁹, dice que:

2.2 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 a la situación.
- ❖ Las características de cada integrante del equipo de trabajo son diferentes y cambian de acuerdo a la situación y al estilo de dirección que se utilice.
- ❖ La situación de cada integrante del equipo de trabajo es cambiante; es por ello que el líder debe también estar cambiando su comportamiento de acuerdo a la situación, debe desarrollar diferentes acciones dependiendo de los requerimientos que exige cada situación.

Es por esto 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.

⁹ HERSEY Paul, BLANCHARD Kenneth. Liderazgo Situacional. Plan de formación para el desarrollo de los trabajadores públicos. [Sitio Web]. Ministerio de gobierno y reforma del estado. Editorial Prentice Hall. 2011. p. 1. [Consultado Febrero 2017]. Disponible en: link: <https://www.santafe.gob.ar/>

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 a 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 al 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 este; 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.

Otra teoría sobre el liderazgo encontrada es el Liderazgo Transformacional (LT); que según *Martín Alejandro García Velasco*¹⁰; es una de las teorías del liderazgo que ha surgido de acuerdo a la evolución de las teorías clásicas. El liderazgo Transformacional es el llamado liderazgo integro; ya que es la unión y complemento de todas las teorías del liderazgo.

2.3 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

El liderazgo transformacional se basa en 9 estilos que generando una matriz da como respuesta:

Los nueve estilos del Liderazgo Transformacional:

Tabla 1 Los nueve estilos del Liderazgo Transformacional

Orientación Comportamiento	Orientación a la Acción	Orientación a las Personas	Orientación al Sistema
Administración del Negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación a corto • Aplicación de procedimientos • Atención al Detalle 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de objetivos a corto • Control del desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de objetivos • Control del desempeño
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de objetivos a corto • Control del desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • Delegar • Construir equipos • Crear conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar • Integrar • Actuar acorde con la estrategia
Pérdida de Energía	<ul style="list-style-type: none"> • Mostrar frustración • Arrogancia • Estrés 	<ul style="list-style-type: none"> • Eludir conflictos y compromisos 	<ul style="list-style-type: none"> • Eludir la responsabilidad • Falta de Involucración

Fuente: GARCIA Velasco Martín Alejandro, PANDOJA Ospina Martín Alonso, DUQUE Salazar Laura Inés. El liderazgo Transformacional en las organizaciones: Un análisis descriptivo. En: REVISTA TEUKEN BIDIKAY. [Sitio web]. Universidad Nacional de Colombia. Número 2. Bogotá 24 de febrero de 2015. p. 94. [Consultado Marzo de 2017]. Disponible en: link: <https://scholar.google.es/>.

¹⁰ GARCIA Velasco Martín Alejandro, PANDOJA Ospina Martín Alonso, DUQUE Salazar Laura Inés. El liderazgo Transformacional en las organizaciones: Un análisis descriptivo. En: REVISTA TEUKEN BIDIKAY. [Sitio Web]. Universidad Nacional de Colombia. Número 2. Bogotá 24 de febrero de 2015. p. 94. [Consultado Marzo de 2017]. Disponible en: link: <https://scholar.google.es/>

Según la investigación, los líderes de esta teoría son los que estimulan e inspiran a los integrantes del equipo de trabajo para lograr los objetivos propuestos; y a la vez para que vayan desarrollando habilidades de liderazgo.

Para los investigadores del liderazgo; el Liderazgo Transformacional es sencillamente el transformar y motivar a los integrantes del equipo dentro de la organización a través del carisma, intelecto y apreciación individual. Este liderazgo se caracteriza por la capacidad de generar cambios dentro de una organización, teniendo el líder los objetivos claros de a dónde quiere llegar.

El líder transformacional lo que busca es cambiar, promover a sus seguidores en función de la realización como persona y empleado de la organización y no como recompensa para lograr el objetivo trazado. Esto lo hace a través de la generación o nacimiento del compromiso en cada individuo; y esto solo se logra a través de la motivación frecuente. Esta motivación frecuente hace que el integrante del equipo de trabajo sienta identidad y pertenencia con los intereses particulares de la organización.

A continuación se enumeran las características del Liderazgo Transformacional¹¹ que son compendio de las investigaciones hechas a lo largo de la historia sobre el estudio del liderazgo; estas hacen que sea diferente a las demás clases de liderazgo.

2.2.1 Carisma o influencia idealizada: referida a la influencia que tiene el líder sobre los integrantes del equipo dentro de la organización, logrando que ellos proporcionen grandes esfuerzos para alcanzar un nivel óptimo de desempeño y desarrollo tanto a nivel personal como profesional.

2.2.2 Estimulación Intelectual: busca incentivar a los integrantes del equipo de trabajo a través del desarrollo de mayor conocimiento para así obtener mejores resultados en la solución de posibles problemas que se presente durante el desarrollo y alcance de los objetivos propuestos.

2.2.3 El líder ofrece una valoración de cada integrante del equipo de trabajo acerca de sus carencias o capacidades con el fin de enfocarlos en labor más acorde a sus aptitudes y buscando fortalecer sus debilidades para así lograr el desarrollo personal dentro del trabajo mismo. Esto se logra a través de la visión del líder hacia el integrante del equipo de trabajo como persona y no como un empleado más.

¹¹GARCIA Velasco Martín Alejandro, PANDOJA Ospina Martín Alonso, DUQUE Salazar Laura Inés. El liderazgo Transformacional en las organizaciones: Un análisis descriptivo. En: REVISTA TEUKEN BIDIKAY Universidad Nacional de Colombia. Número 2. Bogotá 24 de febrero de 2015. p. 94. [Consultado Marzo de 2017]. Disponible en: link: <https://scholar.google.es/>

2.2.4 Motivación Inspiracional: el líder busca inspirar a su equipo de trabajo por medio de la motivación continua con el fin de alcanzar sus metas a través de altos estándares que transmitan optimismo hacia los objetivos y excelente comunicación permitiéndole al líder mantener una visión fija sin perder autoridad y por ende su fin proyecto.

En síntesis el Liderazgo Transformacional no es más que, el líder que lleva a los integrantes del equipo de trabajo en torno a una misión común a través del crecimiento y desarrollo de cada persona; generando conciencia de la importancia de las metas y los resultados que se busca obtener a través de una realización organizacional y personal.

Cabe considerar que para ésta investigación, se continúa estudiando las teorías del Liderazgo. En este caso se caracterizará el Liderazgo Visionario, el cual significa según *Denise Elizabeth Colmenares*¹², su función está basado en concertar el objetivo de la organización a través de una visión y dirección clara a donde se quiere llegar. El clima organizacional dentro de esta teoría es positivo, claro y conciso.

El liderazgo Visionario según *Mario Alberto Villareal*¹³, y de acuerdo a las perspectivas de Aristóteles en su momento, maneja 3 pilares o elementos fundamentales para poderlo definir:

2.4 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.

¹² COLMENARES Imbernón Denise Elizabeth, LOPEZ Ramírez, Ana Milena, SOTO Vélez, Yuri Andrea. Tendencias de liderazgo en la gestión de equipos de trabajo con presencia de diversidad generacional. [Sitio Web]. Trabajo de Grado. Especialización en Gestión del Talento Humano y la productividad. Universidad de Medellín. Facultad de Ciencias Económicas y administrativas. Medellín 2015. p. 10. [Consultado Marzo 2017]. Disponible en: link: <http://repository.udem.edu.co/>

¹³ VILLAREAL Álvarez, Mario Alberto, HERNANDEZ Contreras Fernando, COVARRUBIAS, Cornelio Zamudio. La Administración Estratégica. Nuevas formas de liderazgo en la Empresa. [sitio Web]. XIX Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas. Universidad Autónoma de Tamaulipas. Durango, México 21-24 de abril de 2014. p. 3. [Consultado Marzo 2107]. Disponible en: link: <http://acacia.org.mx>

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.

Como última teoría del liderazgo que se investigó para esta monografía, es la llamada Teoría de las Atribuciones, según *Rosana Peris Pichastor*¹⁴; el liderazgo 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.

De acuerdo a esto el autor investigado en este caso, determina unos factores que son los que generan atribución al observador:

- ❖ 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.

En esta teoría se les da mucha importancia y se resalta la relación causa – efecto; para lo cual se requiere inicialmente llegar a conocer las creencias tanto de los líderes como de los integrantes del equipo de trabajo.

De esta manera y para *Manuel Contreras*¹⁵, la teoría de las atribuciones está basada en destrezas y atributo, 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.

En la modalidad se concentra exclusivamente en el líder. Utilizan test de personalidad para encontrar si la persona es la apropiada o no para ser líder; es conocer las fortalezas y debilidades y conocer su lugar dentro de la organización.

¹⁴ PERIS Pichastor Rosana. El Liderazgo Organizacional: un acercamiento desde las teorías implícitas. [Sitio Web]. Tesis Doctorales. Psicología. Universidad Jaime I. Departamento de Psicología Evolutiva, Educativa, Social y Metodología. Castellón, España. 18 de Diciembre de 1998. p. 7. [Consultado de 2017]. Disponible en: link: <http://hdl.handle.net/10803/10522Marzo>

¹⁵ CONTRERAS Manuel. Apuntes sobre liderazgo. [Sitio Web]. BID Sector de conocimiento y aprendizaje. Instituto Interamericano para el desarrollo económico y social. Junio 2010. p. 2. [Consultado Marzo de 2017]. Disponible en: link: <https://publications.iadb.org>

En las fortalezas se enfoca en que los líderes son seres excepcionales con características únicas, se refiere a la personalidad del líder potencia en el proceso de liderazgo.

En cuanto a las críticas; no hay un listado de cómo debe ser un líder, el resultado de los buscado es subjetivo. No sirve como herramienta de enseñanza para desarrollar el liderazgo porque asume que el comportamiento de los individuos es estático.

A continuación se encuentra las características principales de cada teoría investigada de acuerdo a las necesidades y requerimientos de esta monografía; estas teorías son las más acordes a lo que se busca para definir las estrategias de empoderamiento de los trabajadores dentro de una empresa constructora:

Tabla 2 Teorías del Liderazgo

No	NOMBRE DE LA TEORIA	DESCRIPCION DE LA TEORIA
1	Liderazgo Ético ¹⁶	<p>Un buen líder debe manejar 2 conceptos, es el ser moralmente bueno (ético) y técnicamente bueno (eficaz). Es por ello que un buen líder debe ayudar a sus seguidores a ser mejores, a afrontar el conflicto y solucionarlo productivamente.</p> <p>El liderazgo y la ética deben incidir en la necesidad de que el líder influya en sus trabajadores de forma positiva, transmitiéndoles valores, reunir esfuerzos y haciendo que crezcan personas y profesionales.</p> <p>Los indicadores que debe manejar el liderazgo ético son es el de 7C: Carácter - Coraje - Credibilidad - Comunicación - Conocimiento - Compromiso - Comprensión de las circunstancias.</p>
	Liderazgo Situacional LS ¹⁷	<p>Este liderazgo analiza 2 conductas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El vertical: es el comportamiento de las personas o sea escuchar, suministrar y respaldar a los seguidores. 2. El horizontal: es el comportamiento hacia las tareas o sea el líder debe explicar a os subalternos lo que deben ejecutar. En esta teoría sobresalen 4

¹⁶ REVISTA DE EDUCACION Y HUMANIDADES. RUIZ, Chávez Gema Isabel. Liderazgo Ético en la empresa: Opción o necesidad. Universidad de Granada. Dialnet.uniroja.es. España. Marzo de 2014. p. 249. [Consultado Marzo de 2017] Disponible en: link: <http://hdl.handle.net/10481/46004>.

¹⁷TARAPUEZ, Edwin, OSORIO, Ceballos Hugo, PARRA, Hernández Ramiro. Liderazgo situacional de los gerentes de las empresas aseguradoras del departamento del Quindío (Colombia). En: SINAPSIS (REVISTA DE INVESTIGACIONES DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y

2		estilos: Dirigir, persuadir, participar y delegar (según Hersey y Blanchard). En esta teoría de liderazgo, el líder debe tener la capacidad de orientar al personal y debe tener mayor relación con ellos. LS consiste en que la efectividad del liderazgo se alcanza con el estilo del líder y madurez de los seguidores.
3	Liderazgo Transformacional ¹⁸	Los líderes despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumenta la confianza en los trabajadores y los van moviendo desde los intereses hacia los logros. Los líderes de esta teoría pueden estimular intelectualmente a los subordinados.
4	Liderazgo Visionario ¹⁹	En esta teoría sobresalen: la credibilidad, la confianza y la ética como los principales elementos. Esto con el fin de lograr los intereses del grupo y de la organización.
5	Teoría de las Atribuciones ²⁰	En esta teoría sobresale la actuación del líder con sacrificio o beneficio. Esto con el fin de que los trabajadores o seguidores tengan una percepción del comportamiento del líder y de su carisma con el fin de que estos tengan una futura influencia por parte del líder

Nota: El diseño y estructura del cuadro es autoría propia de información tomada de la fuente que aparece en el pie de página.

MERCADOTECNIA DEL QUINDÍO E.A.M [Sitio Web] Quindío, Colombia. 19 de Junio de 2015.p. 202. [Consultado Marzo de 2017]. Disponible en: link: <https://www.researchgate.net/>

¹⁸ HOMERO, Aguirre Milling, VILLAREAL, Álvarez Mario. El liderazgo Estratégico. Revisión de las teorías más relevantes acerca de la dirección y propuesta del liderazgo estratégico: buscando la excelencia en la administración de la empresa. [Sitio Web]. Eumed.net. 2012. p.5. [Consultado en Febrero de 2017]. Disponible en: link: <http://www.eumed.net/ce/2012/amva.pdf>

¹⁹ HOMERO, Aguirre Milling, VILLAREAL, Álvarez Mario. El liderazgo Estratégico. Revisión de las teorías más relevantes acerca de la dirección y propuesta del liderazgo estratégico: buscando la excelencia en la administración de la empresa. [Sitio Web]. Eumed.net. 2012. p.15. [Consultado en Febrero de 2017]. Disponible en: link: <http://www.eumed.net/ce/2012/amva.pdf>

²⁰ HOMERO, Aguirre Milling, VILLAREAL, Álvarez Mario. El liderazgo Estratégico. Revisión de las teorías más relevantes acerca de la dirección y propuesta del liderazgo estratégico: buscando la excelencia en la administración de la empresa. [Sitio Web]. Eumed.net. 2012. p.16. [Consultado en Febrero de 2017]. Disponible en: link: <http://www.eumed.net/ce/2012/amva.pdf>

De acuerdo a lo anterior y según los conocedores e investigadores del tema; en las teorías del liderazgo, los líderes deben ser:

- ❖ Los líderes deben contar con ética, para salir de las dificultades y crisis que se pueden presentar dentro de las empresas. Esta ética tiene que ver con la moral, obligaciones del hombre y su conducta para impulsar el desarrollo.
- ❖ Los líderes siempre deben trabajar sobre el liderazgo a través de la dirección, persuasión, participación y delegación de responsabilidades. Debe ser un orientador continuo a través de las buenas relaciones con su equipo de trabajo.
- ❖ Los líderes deben impulsar a su equipo de trabajo para que cada día adquieran mayor conocimiento con el fin de lograr los objetivos, con el fin que haya crecimiento personal y profesional.
- ❖ Los líderes deben ser imagen y ejemplo tanto en comportamiento moral como profesional.

Como se describió anteriormente para poder caracterizar el Líder Integral que se quiere en esta monografía se investigó y estudio inicialmente el marco teórico que habla sobre el liderazgo y todas sus características, luego se analizaron las 5 teorías sobre el liderazgo más relevantes en el medio de la construcción. Y a continuación se definirá los tipos de líderes existentes para así poder determinar las características y los aspectos tanto positivos como negativos y lograr un esquema de lo que se quiere para definir el Líder integral.

3. TIPOS DE LÍDERES

De acuerdo a las investigaciones y estudios realizados en el transcurso de la historia se han definido los tipos de líderes que aparecen a continuación:

3.1 LAISSEZ FAIRE

Este tipo de líder es el que promueve la libertad y la creatividad del grupo con el objetivo de que los subordinados adquieran mayor responsabilidad y controlen los problemas que surjan. Negativamente afecta la relación entre jefe – colaborador debido a que este último no cuenta con el apoyo del líder en caso de presentarse algún tipo de inconveniente.

De acuerdo a lo anterior, según *Ana Yohanna Pacsichoque*²¹; el liderazgo Laissez Faire en sí no es un liderazgo, porque es inefectivo; este se basa en la falta de compromiso por parte del líder en el acompañamiento continuo a su equipo de trabajo limitándose solamente a los resultados. Quisiera añadir que este liderazgo influye negativamente en el desempeño de los subordinados, adicionándole bajos resultados. No hay motivación, comunicación, confianza, apoyo y supervisión por parte del líder, olvidándose que el líder es un modelo a seguir para su equipo de trabajo.

El líder Laissez Faire según *NADER Martín*²²; evita tomar decisiones, no tiene responsabilidad y no usa ningún momento la autoridad. Este tipo de líder es el tipo más inefectivo en todas las características que tiene que ver con el liderazgo. Este tipo de líder tiene una particularidad la cual es, que éste no está cuando el equipo de trabajo lo necesita. Esto se presenta debido a que el líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo, y deja que éste tenga su propia iniciativa y asuma su propia responsabilidad.

Para este tipo de líder se encuentra como características las siguientes:

- ❖ La decisión del líder con participación tiende a ser siempre nula o neutra.
- ❖ El líder prefiere siempre tener las normas claras.
- ❖ Logran muy pocos objetivos.

²¹ PACSICHOQUE, Ana Yohanna, ESTRADA MEJÍA, Wendy, PEREZ VASQUEZ Anel y CRUZ MACHACA, Pamela. Liderazgo Laissez Faire. En: REVISTA CIENTIFICA DE ADMINISTRACION VALOR AGREGADO. [Sitio Web] Perú. Universidad Peruana Unión.2015 p. 15. [Consultado en marzo de 2017]. Disponible en: <http://revistascientificas.upeu.edu.pe>

²² NADER Martín, CASTRO Solano Alejandro. Perspectivas en Psicología. Academia Edu. Vol. 4 No 1. Noviembre 2007. Disponible en: <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents>

- ❖ Influyen poco en el clima laboral.

3.2 AUTOCRÁTICO

Este tipo de líder es quien determina las acciones u objetivos que se deben llevar a cabo. En algunos casos el líder mantiene una actitud positiva. Pero negativamente no se tiene en cuenta nunca a los subordinados en toma de decisiones y delegación del poder.

Es por ello que, según *Milena Ayala Calderón*²³; los líderes autocráticos son autoritarios y las decisiones son tomadas únicamente por ellos. De acuerdo a su definición el clima organizacional interviene con los factores del sistema organizacional y el comportamiento de las personas, depende de lo que el trabajador sienta y perciba para su comportamiento dentro del entorno laboral. Este tipo de líder castiga o premia de acuerdo a los resultados obtenidos.

3.3 DEMOCRÁTICO

El líder democrático da lugar a la comunidad, a que participe, sin perder el control y mando. El líder se preocupa demasiado por la problemática de los terceros. Pero debido a esa confianza entregada la toma de decisiones es demasiado lenta y es por esto que estimula la empatía dentro de los colaboradores.

Para lo cual, según *Andrea Gómez Barra*²⁴; El líder democrático tiene en cuenta las opiniones de la comunidad, sin perder la toma de decisiones y el mando sobre las mismas. Pero la toma de decisiones no es ágil porque se deposita demasiada confianza en el grupo. El líder tiene que estar estimulando sus trabajadores con el fin de mantener la empatía y colaboración entre ellos.

3.4 PATERNALISTA

Este tipo de líder es el encargado de determinar cuáles serán los objetivos del grupo, pero es el líder quien toma las decisiones finales. El aspecto negativo de este tipo de líder no tiene confianza en sus seguidores reduciendo la libertad y autonomía entre el grupo.

²³ AYALA, Calderón Milena. El liderazgo autocrático y el Clima laboral. Repositorio Institucional UMNG. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Ciencias Económicas. Alta Gerencia. 2015. [Consultado en mayo de 2017]. Disponible en: <http://repository.unimilitar.edu.co>

²⁴ GÓMEZ, Barral Andrea. Habilidades directivas: Liderazgo y Motivación. [Sitio Web]. Trabajos académicos. Facultad de Economía. Bilbao, Portugal. 2016.[Consultado en mayo de 2017] Disponible en: <https://addi.ehu.es/handle/10810/18994>

Sin embargo para *María Perla Escamilla*²⁵; el líder paternalista promueve la convivencia pasible dentro de la comunidad que la libera, presentándose tolerante en todas las eventualidades; pero desafortunadamente este tipo de líder no tiene confianza en sus seguidores.

3.5 CARISMÁTICO

El líder carismático tiene la capacidad de cautivar a las personas haciendo que estas generen empeño para poder disponer de ellos y que estén comprometidos con lo que hacen.

Además, según *Otto Villaprado Chávez*²⁶; el líder carismático tiene la habilidad que tienen diferentes líderes para influir de forma inusual en los seguidores, basados en unos poderes de atracción casi sobrenaturales. Estos líderes confían mucho en sí mismos, una visión clara y fuerte compromiso con ella, capacidad para comunicar de forma explícita dicha visión, comportamiento poco convencional, sensibilidad al entorno. Estos líderes disponen de poder social, tiene autoridad para socializar su pensamiento y sus conductas individuales.

3.6 TRANSACCIONAL

El líder es quien dirige para llevar a cabo los objetivos de la organización, los trabajadores deben obedecer recibiendo una recompensa. Pero si no cumplen los objetivos estos deben ser castigados.

El líder Transaccional, según *Virginia Almirón Arévalo*²⁷; está basado en modelos tradicionales, el líder utiliza el poder recompensando o sancionando al trabajador dependiendo de los logros obtenidos o los fracasos. Esto se mide de acuerdo al rendimiento de cada seguidor. El líder solo se enfoca en el flujo normal de las organizaciones, no tiene estrategias. En el líder transaccional existen 2 sub dimensiones:

- ❖ Recompensa contingente. Son los intercambios entre líder y seguidores.

²⁵ ESCAMILLA, Martínez María Perla del Refugio. Dimensiones de las relaciones industriales de la pequeña empresa. Revista académica: contribuciones a la Economía Eumed.net. Enero 2016.

²⁶ VILLAPRADO, Chávez Otto. Influencia del liderazgo efectivo en el crecimiento y bienestar de los liderados. Revista Caribeña de Ciencias Sociales. Ecuador. 2015.

²⁷ ALMIRÓN, Arévalo Virginia, TIKHOMIRONA, Alena, TREJO, Toriz Axela Casandra, GARCÍA, Ramírez José Miguel. Liderazgo Transaccional Vs Liderazgo Transformacional. Universidad Autónoma del estado de Hidalgo – Universidad de Granada. España. 2015. Disponible en: <http://eds.b.ebscohost.com/>

- ❖ Administración por excepción. El líder solamente se dirige al trabajador para hacer correcciones a la conducta de ellos.

3.7 TRANSFORMACIONAL

Son los considerados líderes por magnificencia. Permanecen motivando a sus seguidores a través de la inspiración y entusiasmo. El líder y seguidores trabajan en equipo a través del respeto, confianza y admiración dentro de la organización.

Sin embargo y según *Virginia Almirón Arévalo*²⁸; el papel del líder transformacional es que debe ser un agente del cambio, promueve el compromiso y motiva al equipo, tiene en cuenta las cualidades y capacidades de sus trabajadores. Demuestra proporcionando mejores resultados organizativos. El líder transformacional, estimula intelectualmente al trabajador, lo motiva para que participe en los resultados de la organización. Este líder cuenta con características como: carisma, inspiración, estimulación intelectual, consideración individualizada. El líder se convierte en un modelo a seguir, aumentando la autoestima de ambos.

Su limitación es que necesita un mayor tiempo para crear una situación de confianza y esto hace que los resultados sean mucho más demorados. Este líder logra una visión compartida entre él y sus seguidores, la cual se basa en el compromiso, lealtad y motivación tanto individual como grupal.

De acuerdo a lo anterior se busca sintetizar las características y particularidades de cada tipo de líder; para lograr definir el Líder Integral que se busca y determinar las estrategias de empoderamiento de los trabajadores dentro de una organización o empresa constructora.

Tabla 3 Tipos de Líderes

TIPOS DE LÍDERES. ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS			
No	TIPOS DE LIDER	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
		Promueve la libertad y la creatividad del grupo con el objetivo de que los subordinados adquieran	1. Es inefectivo por la falta de compromiso del líder. 2. Ausencia de apoyo a sus seguidores y/o

²⁸ALMIRÓN, Arévalo Virginia, TIKHOMIRONA, Alena, TREJO, Toriz Axela Casandra, GARCÍA, Ramírez José Miguel. Liderazgo Transaccional Vs Liderazgo Transformacional. Universidad Autónoma del estado de Hidalgo – Universidad de Granada. España. 2015. Disponible en: <http://eds.b.ebscohost.com/>

1	Laissez Faire ²⁹	mayor responsabilidad y controlen los problemas que surjan.	subordinados.
			3. El líder solo espera resultados de las actividades.
			4. Influye negativamente en el desempeño de los subordinados obteniendo bajos resultados.
			5. El líder es pasivo, tiene poco control y compromiso
2	Autocrático ³⁰ y ³¹	1. El líder es quien determina las acciones u objetivos que se deben llevar a cabo.	1. El líder concentra en sí mismo todo el poder.
		2. En algunos casos los líderes mantienen una actitud positiva generando consecuencias de acuerdo a la concepción de los colaboradores.	2. No se tiene en cuenta a los subordinados en la toma de decisiones y delegación del poder.
			3. El poder se limita a una sola persona, mandando según su propia voluntad.
			4. En algunos casos puede tener actitud negativa lo cual influye y perjudica el deterioro de la salud de los trabajadores, ya que afecta la parte física o psicológica.

²⁹ENCICLOPEDIA DE CLASIFICACIONES (2017). "Tipos de líderes". Recuperado de: <http://www.tiposde.org/cotidianos/60-tipos-de-lideres/>
Fuente: <http://www.tiposde.org/cotidianos/60-tipos-de-lideres/#ixzz4pmmREpBn>. Google [Consultado el 12 de marzo de 2017. 2:15 pm]

³⁰ENCICLOPEDIA DE CLASIFICACIONES (2017). "Tipos de líderes". Recuperado de: <http://www.tiposde.org/cotidianos/60-tipos-de-lideres/>
Fuente: <http://www.tiposde.org/cotidianos/60-tipos-de-lideres/#ixzz4pmmREpBn>. Google [Consultado el 12 de marzo de 2017. 2:15 pm]

³¹ AYALA, Calderón Milena. El liderazgo autocrático y el Clima laboral. Repositorio Institucional UMNG. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Ciencias Económicas. Alta Gerencia. 2015. [Consultado en mayo de 2017]. Disponible en: <http://repository.unimilitar.edu>.

			5. Las actitudes de este líder tienden a generar apatía e infelicidad en el equipo de trabajo.
3	Democrático ³² y ³³	1. Sin perder el control da lugar a que la comunidad o los trabajadores participe.	1. El proceso de toma de decisiones no es rápido y ágil.
		2. Tiene en cuenta las opiniones de la comunidad.	2. Se deposita demasiada confianza en el grupo.
		3. Promueve el intercambio de ideas, buscando la mejor solución.	3. El líder tiene que estimular la empatía y colaboración.
		4. El líder trasmite una imagen permisiva, abierta al diálogo y se preocupa por la problemática de los terceros.	
4	Paternalista ³⁴ y ³⁵	1. Se encarga de determinar cuáles serán los objetivos del grupo, pero es el líder quien toma las decisiones finales.	1. No tiene confianza en sus seguidores

³² ENCICLOPEDIA DE CLASIFICACIONES (2017). "Tipos de líderes". Recuperado de: <http://www.tiposde.org/cotidianos/60-tipos-de-lideres/>
Fuente: <http://www.tiposde.org/cotidianos/60-tipos-de-lideres/#ixzz4pmmREpBn>. Google [Consultado el 12 de marzo de 2017. 2:15 pm www.tiposde.org/cotidiano/60-tipos-de-lideres. Google 12 de marzo de 2017. 2:15 pm

³³GÓMEZ, Barral Andrea. Habilidades directivas: Liderazgo y Motivación. [Sitio Web]. Trabajos académicos. Facultad de Economía. Bilbao, Portugal. 2016.[Consultado en mayo de 2017] Disponible en: <https://addi.ehu.es/handle/10810/18994>

³⁴ ENCICLOPEDIA DE CLASIFICACIONES (2017). "Tipos de líderes". Recuperado de: <http://www.tiposde.org/cotidianos/60-tipos-de-lideres/>
Fuente: <http://www.tiposde.org/cotidianos/60-tipos-de-lideres/#ixzz4pmmREpBn>. Google [Consultado el 12 de marzo de 2017. 2:15 pm www.tiposde.org/cotidiano/60-tipos-de-lideres. Google 12 de marzo de 2017. 2:15 pm

³⁵ ESCAMILLA, Martínez María Perla del Refugio. Dimensiones de las relaciones industriales de la pequeña empresa. Revista académica: contribuciones a la Economía Eumed.net. Enero 2016.

		2. Promueve la convivencia pasiva dentro de la comunidad que libera.	2. Ilusiona con posibles premios si los trabajadores logran los objetivos.
		3. Se muestra tolerante en todas las circunstancias.	3. Reduce la libertad y autonomía del grupo utilizando como justificación la protección del grupo o de una persona.
5	Carismático ³⁶ y ³⁷	1. Inspiran a sus trabajadores, están comprometidos.	1. Tienden a confiar en sí mismos por encima de los miembros del equipo y no teniendo confianza en los trabajadores
		2. En ellos es innato atraer a las personas, generando entusiasmo y satisfacción entre los trabajadores o miembros de la organización.	2. El líder hace auto sacrificios y se compromete en comportamientos no convencionales para demostrar coraje.
		3. Estos líderes se caracterizan por ser personas con mucha confianza en sí mismos.	
		4. El líder dispone del poder social, tienen autoridad para socializar su pensamiento y sus conductas individuales.	
	Transaccional ³⁸ y ³⁹	1. Implica que sus trabajadores obedezcan, recibiendo un pago a cambio del esfuerzo.	1. Castiga a los trabajadores que no realicen el trabajo de manera deseada.

³⁶ BELLVER Abardía, Rocío. Tipos de Liderazgo: las 10 clases y sus características. [Sitio Web] Psicología. [consultado el 12 de marzo de 2017]. Disponible en: <https://www.lifeder.com/tipos-de-liderazgo>. Google 12 de marzo de 2017. 3:05 pm.

³⁷ VILLAPRADO, Chávez Otto. Influencia del liderazgo efectivo en el crecimiento y bienestar de los liderados. En: Revista Caribeña de Ciencias Sociales. [Sitio Web] Ecuador.2015 [Consultado en marzo de 2017]. Disponible en: <https://scholar.google.es/scholar>

³⁸ BELLVER Abardía, Rocío. Tipos de Liderazgo: las 10 clases y sus características. [Sitio Web] Psicología. [consultado el 12 de marzo de 2017]. Disponible en: <https://www.lifeder.com/tipos-de-liderazgo>. Google 12 de marzo de 2017. 3:05 pm

6		2. El líder es quien dirige para que se lleva a cabo el trabajo de manera apropiada.	2. El líder únicamente interviene cuando las cosas van mal, interviene de manera excepcional
		3. Buscan la estabilidad estableciendo metas	
		4. Es un liderazgo óptimo cuando se quiere alcanzar un objetivo de una forma específica.	
7	Transformacional ⁴⁰ y ⁴¹	1. Son considerados, auténticos líderes por excelencia.	1. Es un poco demorada la gestión mientras crean una situación de confianza con los seguidores para poder lograr una visión compartida a través de la cooperación e innovación beneficiando tanto a la empresa como a los mismos trabajadores
		2. Motiva e inspira a los miembros permanentemente, son entusiastas.	
		3. Buscan iniciativas y aportan valor. Ponen por encima de su beneficio personal la de sus trabajadores y grupo de trabajo.	
		4. Cumple con los objetivos que se han organizado y propone ideas para alcanzarlos.	
		5. Busca el cambio implementando nuevas ideas.	
		6. Promueve la estimulación a sus seguidores y nuevas	

³⁹ALMIRÓN, Arévalo Virginia, TIKHOMIRONA, Alena, TREJO, Toriz Axela Casandra, GARCÍA, Ramírez José Miguel. Liderazgo Transaccional Vs Liderazgo Transformacional. Universidad Autónoma del estado de Hidalgo – Universidad de Granada. España. 2015

⁴⁰BELLVER Abardía, Rocío. Tipos de Liderazgo: las 10 clases y sus características. [Sitio Web] Psicología. [consultado el 12 de marzo de 2017]. Disponible en: <https://www.lifeder.com/tipos-de-liderazgo>. Google 12 de marzo de 2017. 3:05 pm

⁴¹ ALMIRÓN, Arévalo Virginia, TIKHOMIRONA, Alena, TREJO, Toriz Axela Casandra, GARCÍA, Ramírez José Miguel. Liderazgo Transaccional Vs Liderazgo Transformacional. Universidad Autónoma del estado de Hidalgo – Universidad de Granada. España. 2015.

		ideas innovadoras para resolver problemas.	
		7. El líder y los trabajadores trabajan en equipo, siendo el primero respetado y ganador de la confianza y admiración de su organización y trabajadores	

Nota: El diseño y estructura del cuadro es autoría propia de información tomada de la fuente que aparece en el pie de página

4. TIPOS DE LÍDERES Y SITUACION ACTUAL EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

En el sector de la construcción los líderes, su metodología y recurso de manejo de personal varían de acuerdo a cada empresa, proyecto o estilo del mismo. Cada empresa encamina su talento humano de acuerdo a los requerimientos de los objetivos trazados. Y al final se obtiene el mejor resultado; la construcción en Colombia es el motor económico y seguirá siéndolo por largo tiempo, principalmente por las obras civiles.

Es por ello que este sector siempre le brinda buenas noticias a Colombia. Todo esto colabora a que más ciudadanos mejoren su patrimonio, contribuye a la generación de empleo y por supuesto a la prosperidad del país. Es por ello que el liderazgo en este sector debe ser de continuo seguimiento, direccionamiento, y continua influencia y empuje con el fin de llegar a los objetivos propuestos dentro de los tiempos programados.

El concepto de líder y el enfoque del liderazgo ha venido cambiando y se ha transformado de acuerdo a los avances tecnológicos y necesidades de las empresas; este nuevo modelo ha evolucionado y es por ello y a partir de esto en muchas empresas se creó el departamento de gestión de talento humano, y se creó como parte fundamental de la empresa constructora.

Se quiere con ello significar que dependiendo del líder y su direccionamiento dentro de una organización y/o empresa constructora surgen varios modelos, los cuales se referencian a continuación con el fin de conocer un poco más sobre el liderazgo, gerencia y manejo en las empresas colombianas⁴²; aunque no pertenecen al sector de la construcción propiamente se pueden aplicar de acuerdo a las necesidades de cada una:

- ❖ Transformador de ideas, Carlos Raúl Yépez Jiménez, presidente del grupo Bancolombia. Él se propuso impulsar y crear un equilibrio entre cuidar el medio ambiente y hacer una sociedad más ecuánime e íntegra, velando por la educación de todos. Esto lo hizo a través de un modelo de gestión empresarial. A través de esta idea él busca innovar transformando la sociedad. Es por ello que creó e implementó ideas basadas en el respeto, honradez, calidez e incorporación financiera. Con esto se logrará que la sociedad tenga mayores oportunidades.
- ❖ El pequeño gigante del Meta, Alan Jara, gobernador del meta del 2012 al 2015. Este colombiano ha sido ejemplo de temple, superación y compromiso.

⁴² REVISTA SEMANA. Los otros 20 líderes de Colombia, Bogotá 9 de Junio de 2014. [Consultado el 26 de Junio de 2017. Disponible en: <http://www.semana.com/nacion/articulo/los-otros-20-lideres-de-colombia/401882-3>

Durante los 9 años que estuvo en cautiverio por las Farc y luchando contra la monotonía y desesperanza dictó clases de inglés y ruso, matemáticas y geopolítica para sus compañeros de cautiverio, militares y policías. Desde que recuperó su libertad y su vida personal y una vez al frente de la gobernación del Meta, fue uno de los mandatarios más comprometidos con la región y la construcción de la paz.

- ❖ Mano firme, Juan Ricardo Ortega, ex director de impuestos y aduanas nacionales Dian. Él tomó decisiones arriesgadas pero firmes. A través de sus ideas cerró el camino a los evasores, destapó focos de corrupción dentro de la entidad que le ocasionó más de un enemigo, persiguió y denunció a los contrabandistas y llevó al congreso una reforma tributaria.
- ❖ El experto en minería, Luis Jorge Garay ha aportado conocimientos sobre buenas decisiones en materia de política minera y desarrollo sostenible. Se ha denunciado los efectos negativos de la minería ilegal para el medio ambiente acentuando la pobreza en los municipios donde se explotan estos yacimientos.
- ❖ El traductor de la economía, Juan Camilo Cárdenas, sus investigaciones y diseño de metodologías confirman intereses individuales y colectivos en aras del desarrollo sostenible.

Dentro del conjunto de empresas que se encuentran como empresa líder en el país sobresale la del Grupo Argos a través de su matriz con inversiones sostenibles en infraestructura⁴³. En unión con la Universidad de California Berkeley crearon un programa llamado Liderazgo para la Equidad; el cual está enfocado en el fortalecimiento de las habilidades gerenciales de las mujeres que hacen parte de compañías y se basa en aprender mejores prácticas de liderazgo y desarrollo de estrategias ganadoras a través del apalancamiento que tienen las mujeres para resolver problemas personales, organizacionales y globales, desarrollar tácticas exitosas de negociación logrando acuerdos que favorezcan a todos.

Como se señala los temas tratados anteriormente están basados en los criterios e ideas de algunos líderes en los diferentes campos laborales y empresariales; donde los conceptos pueden ser implementados y empleados de acuerdo a los beneficios que se buscan encontrar en los diferentes sectores de la construcción. Siendo las cosas así, resulta claro identificar que en Colombia el sector de la construcción es una gran parte del esqueleto y estructura de la economía y desarrollo del país.

⁴³ GRUPO ARGOS. www.grupoargos.com/es-es/Prensa/Noticias. Artículo 115. [Consultado el: 26 junio de 2017.]

Como seguimiento de esta categorización y referente al tema del liderazgo cabe mencionar los aspectos de la construcción tanto a nivel privado como público. La construcción a nivel público es totalmente diferente a la del sector privado; ya que ésta última busca ante toda una rentabilidad financiera y la pública lo que busca es un bienestar social y común y aprovechamiento máximo de los recursos limitados de tiempo y dinero.

Ahora bien el negocio de la construcción es algo más que cimentación, instalaciones y acabados. En el sector de la construcción privada se necesita conocimientos de mercadeo, finanzas, comercialización planeación, diseño, arquitectura, ingeniería, derecho y manejo de riesgos.

Atendiendo a las consideraciones anteriores, no es el construir, el sistema constructivo que se utilice, el tipo de proyecto, la interventoría, la consultoría, etc; sino el poder dirigir, encausar y gestionar todos los procesos a través de conocimientos y destrezas que por medio de una serie de disciplinas enfocadas en concretar un proyecto busque el logro de unos objetivos. Y esto se debe llevar a cabo tanto a nivel público como privado.

Para llegar a esto; se logra a través de un conocimiento y un direccionamiento por medio del buen manejo y control de un líder, de un verdadero líder, que sea capaz de implementar sus propias estrategias basadas en una metodología creada hasta por él mismo.

En este sentido se comprende y dentro de este marco cabe resaltar que logrando lo anterior se hace que un proyecto sea rentable para el inversionista, que cumpla con el objetivo del mercado, el alcance del proyecto, cumplir con las normas de ordenamiento territorial, ambiental y técnico colombianas (NTC) y como fin último cumplir con las expectativas de todos los interesados.

Dentro de este orden de ideas un proyecto de construcción sea sencillo o complejo, requiere de una alta dirección de la empresa y de la gerencia de proyectos de los procesos y de las áreas de conocimiento necesarios para poder cumplir con los requerimientos, expectativas de satisfacción y éxito planteadas inicialmente.

Por último es conveniente apuntar que para que algunas empresas constructoras hayan llegado a estar en el listado dentro de las más importantes a nivel nacional se enfocaron en temas como:

- ❖ Calidad con diseños integrales.
- ❖ Promoción, gerencia, ventas y construcción.

- ❖ Preocupación porque las construcciones satisfagan las necesidades de las familias colombianas.
- ❖ Mantener diseños innovadores
- ❖ Orientación a construcciones económica, social y ambientalmente sostenibles.
- ❖ Transformar el entorno de las ciudades a través de sistemas sostenibles.

Y estas empresas lo han logrado por medio de un grupo de ideas, conocimiento y experiencia en cabeza de un Líder.

De acuerdo a lo anterior y en síntesis se han relacionado algunos factores y características que los líderes utilizan en Colombia para lograr sus objetivos:

Tabla 4 Situación Actual de los líderes en la Construcción

Situación Actual de los líderes en la Construcción⁴⁴	
No	Concepto General
1	La actitud del líder influye en los trabajadores. Ellos son el éxito o el fracaso de los seguidores y estos son los responsables de ayudar con el cumplimiento de las metas empresariales.
	La preocupación de los gerentes y directivos dentro de una organización es el buscar la forma para retener el talento requerido para poder cumplir con sus objetivos propuestos. Es por ello que se han buscado alternativas de compensación que llegue a cumplir con las expectativas de los trabajadores. Entre las expectativas que podemos observar están:

⁴⁴ HOMERO, Aguirre Milling, VILLAREAL, Álvarez Mario. El liderazgo Estratégico. Revisión de las teorías más relevantes acerca de la dirección y propuesta del liderazgo estratégico: buscando la excelencia en la administración de la empresa. Eumed.net. 2012.

CUELLO, Pérez Grehis, SIBAJA, González Haznery. Sistemas de compensación en Empresas del sector de la construcción de la Ciudad de Cartagena. Universidad de Cartagena. Cartagena, Colombia. 2011.

BURBANO, Botero Nathalia, SAMACA, Hugo Alejandro. Liderazgo de rango total y gestión del conocimiento: situación actual y perspectivas de desarrollo. Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia. 2016.

RINCON, Fonseca Lady Milena, DIAZ, Ardila Luis Eduardo. Diagnóstico y creación de un modelo de gestión basado en responsabilidad social empresarial aplicado a la empresa manual S.A. Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia. 2009.

<https://www.fincaraiz.com.co/sector-inmobiliario-y-construccion-lideres-en-generacion-de-empleo-en-el-pais-noticia-725.aspx>. 5 de Mayo de 2017. 8:59 pm

<http://www.semana.com/economia/articulo/construccion-el-sector-lider-en-el-2016/507938>. 5 de mayo de 2017. 8:30 pm

2	<p>el desarrollo profesional, un mayor ingreso, mayor poder e influencia dentro de la organización, tener trabajos que sean retos y que tengan mayor toma de decisiones.</p> <p>Dicho lo anterior es por eso que en toda organización o Empresa Constructora el motor es el talento humano y el operador de este motor es el líder. Y del manejo y trato que este le dé a ese motor o máquina depende el logro de los objetivos que tenga cada líder. Con lo anterior y de acuerdo a las investigaciones se debe destacar que los sistemas de compensación en las empresas del sector de la construcción enmarcan un proceso muy importante para el capital humano; ya que esto depende de la motivación y realización profesional para obtener una mayor producción y satisfacción del recurso humano sintiéndose el trabajador más atraído, fiel y motivado dentro de la empresa y su entorno laboral.</p>
3	<p>El progreso tanto personal como profesional del capital humano a través de la aplicación de las diferentes teorías del liderazgo contribuye con el conocimiento y es así que se genera un valor agregado a la organización logrando una administración adecuada para que el conocimiento influya en la durabilidad empresarial.</p>
4	<p>En algunas empresas constructoras los trabajadores se encuentran desmotivados, con poca calidad de vida, pocos beneficios, falta de capacitación debido a que la empresa no tiene interés en su talento humano; ya que solo se dedican a obtener ganancias dejando en el olvido la responsabilidad social. Esto quiere decir que la gerencia de hoy, no es solo producir ganancias y utilidades para los accionistas sino contribuir con el talento humano para que sean sostenibles con el tiempo, exitosos y tener una vida larga empresarial.</p>

Nota: El diseño y estructura del cuadro es autoría propia de información tomada de la fuente que aparece en el pie de página

5. ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO DE LAS CAPACIDADES DE LIDERAZGO

Para poder identificar, caracterizar y fundamentar las estrategias de mejoramiento que se necesitan para liderar dentro de una organización se debe analizar como primera medida las teorías de liderazgo, entender su fundamentación y características que las conforman, con el fin de sintetizar los aspectos positivos y negativos y obtener de estas las ideas complementarias, las que adicionen valor; reuniendo las apreciaciones más destacadas para obtener el mejor de los resultados.

En segunda medida se debe identificar, analizar y argumentar las características de cada tipo de líder existente a través de los estudios e investigaciones que se han hecho a nivel mundial; igualmente obteniendo los aspectos positivos y negativos y de ahí llegar a lograr el mejor criterio para sintetizar el Líder Integral, que es el líder que se quiere definir en esta investigación; el cual se busca que sea capaz de generar las mejores y más eficientes estrategias de mejoramiento para liderar dentro de una organización o empresa constructora.

La creación de estrategias depende de cada líder, de su forma de ser, conocimientos, personalidad, del “Yo Interno” que tiene cada individuo. De ahí que cada individuo es autor de su propio método y/o sistema de liderazgo, de sus propias estrategias de acuerdo a los requerimientos y necesidades que se presentan en cada proyecto, en cada empresa, en cada situación.

Para los diferentes sistemas de liderazgo cada líder goza de un perfil de acuerdo a su personalidad, la cual definió durante esta investigación como “la creación del valor agregado”.

De manera que la creación del valor agregado está basada en una serie de características, cualidades, forma de ser de cada individuo que a lo largo de esta investigación y de las experiencias vividas en las diferentes empresas constructoras se definen en:

- ❖ Capacidad Intelectual
- ❖ Capacidad y conocimiento en el manejo del personal.
- ❖ Manejo y destreza gerencial.
- ❖ Conocimiento técnico
- ❖ Responsabilidad
- ❖ Actitud positiva para trabajar

Esta creación del valor agregado es innata en cada individuo y de acuerdo al manejo que se le dé aporta para ser un líder o no. Y al ser líder, genera sus propias estrategias.

Por ende un buen líder debe mantener el equilibrio entre ser persona y ser jefe. No debe olvidar que trabaja con seres humanos; los cuales son capaces de entregar y de dar todo lo que son para ejecutar una buena labor, para lograr metas en equipo. Por consiguiente, para lograr esto debe tener una estrategia motivacional basada en la exigencia y el respeto; y direccionada en el alcance de los objetivos aprovechando las capacidades de cada individuo.

Muchos líderes utilizan diferentes estrategias algunas funcionan, otras no, pero igual todos los líderes son autónomos de manejar sus empresas y sus proyectos de acuerdo al criterio de cada uno. A continuación y según el análisis y experiencia del autor de esta monografía se enumeran las estrategias:

- ❖ El líder que trabaja largas horas sin descansar, técnicamente es excelente pero el manejo con el personal es intimidante, genera temor, miedo. Esta estrategia lo que consigue al final es el logro de los objetivos sin importar el trayecto, la dirección, la motivación y los sentimientos que hay en cada individuo del equipo.
- ❖ El líder de buen manejo y destreza gerencial, no es técnicamente bueno pero es humanamente excelente, Aprovecha de las capacidades y cualidades de cada individuo utilizándolas al máximo para el logro de sus objetivos buscando un beneficio propio y ofreciendo una ganancia personal a cada integrante del equipo.
- ❖ El líder que es técnicamente bueno, no posee destrezas gerenciales pero humanamente es exitoso. Todo el equipo de trabajo lo estima, luchan en conjunto por un beneficio en común, el logro de los objetivos. Tanto el líder como el equipo de trabajo luchan en conjunto por el mismo ideal. Se apoyan mutuamente tanto en momentos complejos como en momentos elementales y factibles. Este líder utiliza la estrategia de mantenerse en pie y como eje central de la organización, sin desprenderse y/o alejarse de su equipo jamás.
- ❖ El líder que no tiene destrezas gerenciales, pero es técnicamente bueno y humanamente excelente; es capaz de organizar una estructura o sistema facilitando la coordinación y trabajo en equipo. Realiza cada actividad acompañando a su equipo, aporta sus conocimientos y aprueba el de los individuos que conforman el equipo. Esto bajo la dirección continúa hasta el logro de los objetivos. Y al final motivación a través del agradecimiento y fomentando la confianza con el personal para obtener mejores resultados por cada proceso que inicien.

Como complemento y para finalizar las estrategias de empoderamiento de los líderes hacia los integrantes de un equipo dentro de una empresa cabe resaltar como cualidades en un líder, las siguientes:

- ❖ Ser asertivo. Es la habilidad de saber comunicarse a través de mantener un equilibrio entre un estilo agresivo y un estilo pasivo de la comunicación.
- ❖ Tener empatía: es tener el propósito, la intención y la voluntad de entender y comprender las sensaciones, sentimientos y emociones de forma objetiva y racional.
- ❖ Debe tener confianza en los integrantes del equipo de trabajo.
- ❖ Ser persistente. Ser constante en algo.
- ❖ No debe ser Sico rígido, debe ser flexible, lo cual no es más que adaptarse a los diferentes cambios, a las diferentes situaciones que se le presente.
- ❖ Tener autocontrol.
- ❖ Tener la capacidad de prevenir los problemas que se presenten, la igual que encontrar los correctivos necesarios cuando la situación lo amerite.
- ❖ Tener aprecio por el personal y equipo de trabajo.
- ❖ Responsable
- ❖ Ayudar a los demás cuando ellos lo requieran.
- ❖ Ser un gran ser humano con capacidad de colaboración y entendimiento de las diferentes circunstancias, tanto positivas como negativas.
- ❖ Apoyar siempre a su equipo de trabajo.
- ❖ Saber escuchar para saber hablar.
- ❖ Ser exigente sin ser maltratador con los colaboradores.

Como fin último se pretende resaltar las estrategias de mejoramiento para liderar; las cuales podrían ser utilizadas por el líder de acuerdo a la investigación y experiencia durante el desarrollo de esta monografía.

Tabla 5 Estrategias de mejoramiento para liderar

ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO PARA LIDERAR⁴⁵	
No	Estrategias sugeridas
1	Se requiere una adecuada administración del talento humano; esto con el fin de lograr resultados a través de la gente.
2	Fomentar un buen ambiente de trabajo a través de involucrar a todo el grupo de la empresa u organización en el alcance de los objetivos propuestos a través de un buen clima organizacional óptimo que posibilite y ayude para un buen desempeño profesional.
3	Con el buen clima organizacional, se logra un buen desempeño, aumento de la productividad, ayuda a la participación de los trabajadores en la empresa, creando una acción de empoderamiento, entre ellos mismos y siendo responsables de sus asignaciones laborales.
4	Generando trabajo en equipo con posibilidad de participar en el proceso de toma de decisiones, ya que esto aumenta la autoestima de cada individuo, mejora las relaciones interpersonales reduciendo los conflictos y la intolerancia.
5	El clima organizacional debe ocupar un lugar importante y destacado en el departamento de gestión humana; ya que con este se puede utilizar para medir técnicas de trabajo, análisis y la interpretación de metodologías particulares, con el fin de encontrar respuesta en el comportamiento de los empleados y que influye en su motivación laboral.
6	Una de las motivaciones que se debe tener en cuenta para que los trabajadores tengan satisfacción laboral son: salario adecuado, estabilidad con las relaciones interpersonales, óptimas condiciones físicas y ambientales dentro de las instalaciones de la empresa, supervisión competente, normas y procedimientos adecuados, posibilidades de autores de realización de algún trabajo, responsabilidad, posibilidad de aprendizaje, progreso intelectual, autoridad y control.
7	La cooperación se trabaja a través de la ayuda mutua entre gerentes hacia los inferiores, se debe destacar el apoyo mutuo.
8	La motivación en el trabajo juega un papel importante a través de los miembros realizar una actividad con gran esfuerzo para lograr los objetivos y al final poder satisfacer alguna necesidad individual.
9	De acuerdo a las anteriores estrategias y como fin se obtiene en los trabajadores el sentido de pertenencia, el cual no es más que el sentimiento de compromiso y responsabilidad que se tiene con los objetivos de la

⁴⁵ GUERRERO, García Pedro Iván. Diseño de un plan de mejoramiento para fortalecer el clima organizacional de la empresa construcción, gerencia y proyectos especializados S.A.S. [Sitio Web]. Universidad Autónoma de Occidente. Cali, Colombia. 2015. [Consultado en: mayo de 2017] Disponible en: <http://hdl.handle.net/10614/8309>

	empresa.
--	----------

Nota: El diseño y estructura del cuadro es autoría propia de información tomada de la fuente que aparece en el pie de página.

6. EL LÍDER INTEGRAL EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

Para crear las estrategias de mejoramiento en el Liderazgo, se debe caracterizar, analizar y sintetizar el Líder integral, que según esta monografía se llamará de esta forma con el fin de reunir todos los conceptos positivos de cada líder existente en el mundo de acuerdo a los estudios realizados a través de los tiempos y obtener el mejor resultado. Un Líder Integral es el que es capaz de crear estrategias de empoderamiento entre sus trabajadores, sin perder el control, dirección y mando de la organización o empresa constructora.

Tanto es así que como complemento de esta investigación, se caracteriza el Líder Integral como se nombró anteriormente. Estas consideraciones están de acuerdo a un análisis con respecto a las teorías de liderazgo, los tipos de líderes y las experiencias vividas durante el proceso de formación en el sector de la construcción, que contribuyeron para el logro de esta caracterización, todo con el fin de argumentarlo y que se podría considerar como pilar para la formación de nuevos líderes en este sector:

Motivar a los miembros de la empresa constantemente con acciones y actitudes de optimismo y positivismo.

- ❖ Promover la creatividad en los trabajadores bajo la supervisión continua para lograr así minimizar los riesgos o errores que impidan el logro de los objetivos.
- ❖ Debe dar la oportunidad que los trabajadores participen en forma activa a través de intercambios de ideas para buscar la mejor solución pero sin perder el control y autoridad.
- ❖ Permitir el diálogo, buscando la solución más funcional, adaptable y salomónica al entorno que se esté viviendo en determinado momento.
- ❖ Promover la sana convivencia a través de la confianza en los seguidores para que ellos tengan autonomía y libertad bajo la responsabilidad laboral de acuerdo a sus funciones sin perder como objetivo la guía y los lineamientos del líder.
- ❖ El líder Integral debe atraer, generar entusiasmo y satisfacción entre los trabajadores.
- ❖ El líder es quien dirige para que sus trabajadores realicen sus funciones correctamente y se logre los objetivos propuestos a través de la aceptación de las ideas innovadoras del grupo, esta dirección debe estar basada en el respeto, confianza y admiración.

- ❖ El líder Integral debe tener compromiso, apoyo y continuo control de la empresa.
- ❖ El líder debe aprovechar al máximo la capacidad intelectual, experiencia e ideas de los trabajadores; ya que son ellos los que aportan innovación a cada actividad dentro de la organización y/o empresa constructora.
- ❖ Siempre se debe trabajar en equipo bajo un buen clima organizacional, con metas fijas y claras para así llegar al propósito final de cada empresa.
- ❖ El buen líder, el Integral es quien aun en su ausencia se logran los propósitos de la organización a través del papel de responsabilidad de cada trabajador sin estar fiscalizando sus actividades.
- ❖ El continuo apoyo, estimulación y aprovechamiento de cada persona hacen que el talento humano tenga sentido de pertenencia para así lograr el mayor de los objetivos, el del empoderamiento del trabajador.

7. ASPECTOS PARA MEJORAR LOS LÍDERES EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCION

Por último y como apoyo a esta monografía, se establece según la investigación en el sector de la construcción los aspectos que se pueden mejorar para que los líderes lleguen a ser integrales y complemento a su perfil que ha formado durante su vida personal y profesional.

- ❖ Mayor confianza en las capacidades intelectuales de cada trabajador.
- ❖ Aceptación de que el trabajador puede llegar hacer mejor que el líder. Esto es un valor agregado para el fin propósito de cada objetivo propuesto por el líder.
- ❖ Utilizar las herramientas que favorezcan la imagen y el liderazgo dentro de la empresa.
- ❖ En caso de las mujeres; aún en el sector de la construcción sufre el machismo pensando erróneamente que no es tan intelectual. Pero al igual que el hombre es tan intelectual y capaz de alcanzar objetivos que dependiendo las circunstancias puede llegar hasta obtener mejores resultados.
- ❖ Respetar la experiencia y conocimiento de cada trabajador de acuerdo a su vivencia laboral.
- ❖ Saber administrar el talento humano y aprovecharlo utilizándolo como un valor agregado para ser el mejor líder Integral.
- ❖ Tener mayor reconocimiento con el trabajador por los objetivos alcanzados; ya que esto incentiva y logra que cada trabajador tenga mayor sentido de pertenencia y luche mucho más por los ideales de cada empresa.
- ❖ Respetar y aceptar que los seres humanos son seres con muchas capacidades y que también con debilidades; pero estas nunca deben ser un obstáculo para que sean rechazados. Se debe buscar es mayor fortalecimiento en estas con el fin de que todos aporten lo mejor de cada uno y se enfoque de acuerdo a las virtudes para ser cada día mejores.

Finalmente, se quiere con ello manifestar que el factor humano debe ser la columna vertebral en una organización; ya que son ellos los que a través de su autonomía, trabajo e intelecto cumple con las competencias para que en equipo se logre lo propuesto; esto siempre en cabeza del líder, el Líder Integral dentro de las Empresas Constructoras.

8. CONCLUSIONES

- ❖ Para que el líder logre un correcto direccionamiento y manejo del personal debe desarrollar sus habilidades como; intelecto, conocimiento, responsabilidad, carisma, habilidad en la comunicación. Debe ser objetivo, claro y conciso con el fin de alcanzar sus objetivos propuestos.
- ❖ Todo líder debe ser auténtico y debe crear su propio estilo para generar sus estrategias de empoderamiento de acuerdo a las necesidades y perspectivas que tenga dentro de la organización y/o empresa constructora para el logro de sus objetivos.
- ❖ En la actualidad la creación de la gerencia del talento humano ha tenido gran relevancia debido a que cada individuo hace parte de la estructura de una organización que conforma el pilar de la misma.
- ❖ Para ser un líder exitoso ante una organización y/o empresa constructora como primera medida se debe ser líder en su vida personal a través de los 4 pilares de la ética: prudencia – justicia – moderación – fortaleza. Se requiere que sea fiel a sus creencias. El que no se lidera a sí mismo no es capaz de liderar una organización.
- ❖ El líder entre muchas de las habilidades que debe aprender para poder direccionar es la habilidad de comunicar para poder convencer al equipo de trabajo, con el fin de lograr los objetivos a través de la coherencia, consecuencia y confianza.
- ❖ Un líder debe ser objetivo, debe ser imparcial y debe mantener el equilibrio entre lo que piensa, lo que dice y cómo actúa, entre ser persona y ser jefe.
- ❖ Los líderes deben ser autónomos en su manejo y dirección del equipo de trabajo; debido a que cada proyecto es diferente así sea dentro de la misma empresa. Cada proyecto tiene necesidades y requerimientos diferentes; donde es importante crear estrategias de manejo del personal y control del proyecto para así obtener y llegar a los resultados esperados.
- ❖ El líder debe aprovechar al máximo a cada integrante del equipo de trabajo. Todos los seres humanos tienen diferentes habilidades, fortalezas y capacidades intelectuales. Y por ende manejan su inteligencia de diferentes maneras; para lo cual es importante integrar estas características con el fin de crear un grupo integral que sea capaz de ejecutar cualquier proyecto de acuerdo a cada necesidad o problema que se presente durante el desarrollo del mismo con el fin de que cada uno aporte sus conocimientos y experiencia y así obtener el mejor resultado.

- ❖ El líder debe tener incentivos con el equipo de trabajo pero no tanto como material y/o económico sino como presentación para el crecimiento personal y profesional de cada individuo. Con estos incentivos el equipo de trabajo va incrementando el sentido de pertenencia dentro de la organización y va generando cada día más aportes de todo tipo a la misma.
- ❖ La autoridad y respeto que debe ganarse un líder no puede ser obtenida a través de sembrar temor entre los individuos, debe ser a través de aportar sus conocimientos, creer en la capacidad intelectual que tiene cada integrante y aprovechar la experiencia con el fin que cada día se aporte más a la empresa.
- ❖ El personal con capacidad intelectual y experiencia son de gran valor agregado para cualquier empresa de la construcción.
- ❖ Las estrategias de empoderamiento de los trabajadores está basada inicialmente en el sentido de pertenencia que cada trabajador tenga sobre su responsabilidad y compromiso dentro de la empresa constructora.

9. RECOMENDACIONES

- ❖ De acuerdo a las teorías del liderazgo investigadas se obtuvieron las siguientes características que son las más comunes en el sector de la construcción:
 - ✓ Los líderes deben ser antes que profesionales, deben ser personas, que estén formados como un ser integral en ética, valores y moral.
Ética para poder identificar entre lo que está bien y lo que está mal. Es el comportamiento que se debe manejar ante las diferentes situaciones que se presenten. Pero la solución debe estar basadas en una serie de normas que rigen el comportamiento del ser humano ante la comunidad.
Moral es el dirigir o juzgar el comportamiento del equipo bajo criterios, conocimientos y principios basados en el bien común.
Valores son las cualidades y fortalezas que conforman a un ser humano para hacer el bien.
 - ✓ El líder siempre debe estar acompañando a su equipo de trabajo bajo la dirección y supervisión continua, impulsándolos siempre para el logro de los objetivos.
 - ✓ El líder siempre debe ser ejemplo tanto a nivel personal como profesional para su equipo de trabajo.
- ❖ Con respecto a las estrategias de empoderamiento más adecuadas se hace referencia a: Cada líder es autónomo en crear sus propias estrategias de empoderamiento dentro de los trabajadores de acuerdo a la necesidad que surja en el proyecto, debido a que todos los proyectos son diferentes con necesidades diferentes; pero sin embargo se establecieron como pilar y desarrollo de esta monografía las siguientes:
 - ✓ Motivación
 - ✓ Buen manejo y destreza gerencial.
 - ✓ Aprovechamiento de las capacidades del individuo.
 - ✓ Luchar unidos por el mismo objetivo
 - ✓ Apoyo mutuo en cualquier circunstancia
 - ✓ Buen trato al personal; así la situación sea comprometedor para el cumplimiento de los objetivos.
 - ✓ Aporte del conocimiento y experiencia recibiendo también el de los integrantes del equipo.

❖ Recapitulando todo lo investigado, cabe resaltar que el tipo de liderazgo que permite mejorar el empoderamiento de los trabajadores es el que se llamó durante el desarrollo de esta monografía, Líder Integral, el cual es:

- ✓ Ser asertivo
- ✓ Tener empatía
- ✓ Tener confianza en los trabajadores
- ✓ Ser flexible
- ✓ Tener autocontrol
- ✓ Tener la capacidad de prevenir los problemas
- ✓ Tener aprecio por el equipo de trabajo
- ✓ Ser responsable
- ✓ Tener capacidad de colaboración para apoyar siempre al equipo.

Y esto lo hace a través de:

- ✓ Motivar
 - ✓ Promover la creatividad
 - ✓ Oportunidad de participación
 - ✓ Permitir el diálogo
 - ✓ Promover la sana convivencia.
 - ✓ Continúo apoyo y direccionamiento.
- ❖ Como fin último la estrategia que daría el mejor resultado en el sector de la construcción es el continuo apoyo, motivación, estimulación y aprovechamiento de cada persona hacen que surja en ellos el sentido de pertenencia para así lograr el mayor de los objetivos, el del empoderamiento del trabajador.

BIBLIOGRAFIA

ABRIL BOLAÑOS, Claudia Judith. Delegación destreza vital de un líder. [Sitio Web]. Diplomado en Alta Gerencia. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de estudios a distancia FAEDIS. Bogotá D.C 2014.p. 2. [Consultado Febrero, 2017]. Disponible en: link: <http://unimilitar-dspace.metabiblioteca.org>

ALMIRÓN, Arévalo Virginia, TIKHOMIRONA, Alena, TREJO, Toriz Axela Casandra, GARCÍA, Ramírez José Miguel. Liderazgo Transaccional Vs Liderazgo Transformacional. Universidad Autónoma del estado de Hidalgo – Universidad de Granada. España. 2015. Disponible en: <http://eds.b.ebscohost.com/>

AYALA, Calderón Milena. El liderazgo autocrático y el Clima laboral. Repositorio Institucional UMNG. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Ciencias Económicas. Alta Gerencia. 2015. [Consultado en mayo de 2017]. Disponible en: <http://repository.unimilitar.edu.co>

BELLVER Abardía, Rocío. Tipos de Liderazgo: las 10 clases y sus características. [Sitio Web] Psicología. [consultado el 12 de marzo de 2017]. Disponible en: <https://www.lifeder.com/tipos-de-liderazgo>. Google 12 de marzo de 2017. 3:05 pm.

BURBANO, Botero Nathalia, SAMACA, Hugo Alejandro. Liderazgo de rango total y gestión del conocimiento: situación actual y perspectivas de desarrollo. Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia. 2016.

CAMPOS GASPAR, Natalia, TORRES BALLESTEROS, Adriana María. Importancia de las competencias de los líderes para desarrollar sus equipos de trabajo en una organización. [Sitio Web] Trabajo de Grado. Psicología. Facultad de Psicología. Universidad de la Sabana. Bogotá D.C Co.4 Diciembre 2012.p. 4. [Consultado Febrero 2017]. Disponible en: link: <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4634/130804.pdf>

COLMENARES Imbernón Denise Elizabeth, LOPEZ Ramírez, Ana Milena, SOTO Vélez, Yuri Andrea. Tendencias de liderazgo en la gestión de equipos de trabajo con presencia de diversidad generacional. [Sitio Web]. Trabajo de Grado. Especialización en Gestión del Talento Humano y la productividad. Universidad de Medellín. Facultad de Ciencias Económicas y administrativas. Medellín 2015. p. 10. [Consultado Marzo 2017]. Disponible en: link: <http://repository.udem.edu.co/>

CONTRERAS Manuel. Apuntes sobre liderazgo. [Sitio Web]. BID Sector de conocimiento y aprendizaje. Instituto Interamericano para el desarrollo económico y social. Junio 2010. p. 2. [Consultado Marzo de 2017]. Disponible en: link: <https://publications.iadb.org>.

CUELLO, Pérez Grehis, SIBAJA, González Haznery. Sistemas de compensación en Empresas del sector de la construcción de la Ciudad de Cartagena. Universidad de Cartagena. Cartagena, Colombia. 2011.

ENCICLOPEDIA DE CLASIFICACIONES (2017). "Tipos de líderes". Recuperado de: <http://www.tiposde.org/cotidianos/60-tipos-de-lideres/>
Fuente: <http://www.tiposde.org/cotidianos/60-tipos-de-lideres/#ixzz4pmmREpBn>.
Google [Consultado el 12 de marzo de 2017. 2:15 pm]

ESCAMILLA, Martínez María Perla del Refugio. Dimensiones de las relaciones industriales de la pequeña empresa. Revista académica: contribuciones a la Economía Eumed.net. Enero 2016.

GARCIA Velasco Martín Alejandro, PANDOJA Ospina Martín Alonso, DUQUE Salazar Laura Inés. El liderazgo Transformacional en las organizaciones: Un análisis descriptivo. En: REVISTA TEUKEN BIDIKAY. [Sitio Web]. Universidad Nacional de Colombia. Número 2. Bogotá 24 de febrero de 2015. p. 94. [Consultado Marzo de 2017]. Disponible en: [link: https://scholar.google.es/](https://scholar.google.es/)

GÓMEZ, Barral Andrea. Habilidades directivas: Liderazgo y Motivación. [Sitio Web]. Trabajos académicos. Facultad de Economía. Bilbao, Portugal. 2016.[Consultado en mayo de 2017] Disponible en: <https://addi.ehu.es/handle/10810/18994>

GRUPO ARGOS. www.grupoargos.com/es-es/Prensa/Noticias. Artículo 115. [Consultado el: 26 junio de 2017.].

GUERRERO, García Pedro Iván. Diseño de un plan de mejoramiento para fortalecer el clima organizacional de la empresa construcción, gerencia y proyectos especializados S.A.S. [Sitio Web]. Universidad Autónoma de Occidente. Cali, Colombia. 2015. [Consultado en: mayo de 2017] Disponible en: <http://hdl.handle.net/10614/8309>.

HERSEY Paul, BLANCHARD Kenneth. Liderazgo Situacional. Plan de formación para el desarrollo de los trabajadores públicos. [Sitio Web]. Ministerio de gobierno y reforma del estado. Editorial Prentice Hall. 2011. p. 1. [Consultado Febrero 2017]. Disponible en: [link: https://www.santafe.gob.ar/](https://www.santafe.gob.ar/).

HIAM, Alexander. Liderazgo Estratégico. Traducido por Carmen E. León Pérez. Madrid, España: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A 2003 HRD Press, Inc. p. 8. ISBN: 84-8004-695-3.

HOMERO, Aguirre Milling, VILLAREAL, Álvarez Mario. El liderazgo Estratégico. Revisión de las teorías más relevantes acerca de la dirección y propuesta del liderazgo estratégico: buscando la excelencia en la administración de la empresa. [Sitio Web]. Eumed.net. 2012. p.5. [Consultado en Febrero de 2017]. Disponible en: link: <http://www.eumed.net/ce/2012/amva.pdf>

OHOMERO, Aguirre Milling, VILLAREAL, Álvarez Mario. El liderazgo Estratégico. Revisión de las teorías más relevantes acerca de la dirección y propuesta del liderazgo estratégico: buscando la excelencia en la administración de la empresa. Eumed.net. 2012.

<http://www.semana.com/economia/articulo/construccion-el-sector-lider-en-el-2016/507938>. 5 de mayo de 2017. 8:30 pm

<https://www.fincaraiz.com.co/sector-inmobiliario-y-construccion-lideres-en-generacion-de-empleo-en-el-pais-noticia-725.aspx>. 5 de Mayo de 2017. 8:59 pm

LEE, Nancy R. La práctica del Liderazgo Gerencial. Estados Unidos de América. Editorial Xlibris Corporation. 2009. p. 21. ISBN Edición de tapa dura 978-1-4415-0732-7. Edición de tapa blanda 978-1-4415-0731-0.

NADER Martín, CASTRO Solano Alejandro. Perspectivas en Psicología. Academia Edu. Vol 4 No 1. Noviembre 2007. Disponible en: <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents>

PACSICHOQUE, Ana Yohanna, ESTRADA MEJÍA, Wendy, PEREZ VASQUEZ Anel y CRUZ MACHACA, Pamela. Liderazgo Laissez Faire. En: REVISTA

CIENTIFICA DE ADMINISTRACION VALOR AGREGADO. [Sitio Web] Perú. Universidad Peruana Unión. 2015 p. 15. [Consultado en marzo de 2017]. Disponible en: <http://revistascientificas.upeu.edu.pe>

PERIS Pichastor Rosana. El Liderazgo Organizacional: un acercamiento desde las teorías implícitas. [Sitio Web]. Tesis Doctorales. Psicología. Universidad Jaime I. Departamento de Psicología Evolutiva, Educativa, Social y Metodología. Castellón, España. 18 de Diciembre de 1998. p. 7. [Consultado de 2017]. Disponible en: link: <http://hdl.handle.net/10803/10522> Marzo

QUIÑONES PACHECO, Viviana María. Autonomía en un Equipo de Trabajo como Estrategia corporativa para la obtención de los objetivos en una organización. [Sitio Web]. Trabajo de Grado. Especialización en Alta Gerencia. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá D.C. Co Mayo de 2015. p. 14. [Consultado febrero de 2017]. Disponible en: link: <http://repository.unimilitar.edu.co/>

MORENO Pérez, Carlos María. Claves para el liderazgo Ético. En: REVISTA CAPITAL HUMANO [Sitio Web] Universidad Ramón Liull. Vol No 183 Diciembre 2004. p. 84. [Consultado Marzo de 2017]. Disponible en: link: <http://www.upgto.edu.mx>

REDALYC. ORG. GIL RODRIGUEZ, Francisco et. al. Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. [Sitio web]. Madrid. España. Sec. Sistema de Información Científica. Universidad de la Rioja. Enero – Abril 2011. p. 38-47 [Consultado mayo 2017]. Disponible en: link: <http://www.redalyc.org/pdf/778/77817210005.pdf>

REVISTA DE EDUCACION Y HUMANIDADES. RUIZ, Chávez Gema Isabel. Liderazgo Ético en la empresa: Opción o necesidad. Universidad de Granada. Dialnet.uniroja.es. España. Marzo de 2014. p. 249. [Consultado Marzo de 2017] Disponible en: link: <http://hdl.handle.net/10481/46004>.

REVISTA SEMANA. Los otros 20 líderes de Colombia, Bogotá 9 de Junio de 2014. [Consultado el 26 de Junio de 2017. Disponible en: <http://www.semana.com/nacion/articulo/los-otros-20-lideres-de-colombia/401882-3>

RINCON, Fonseca Lady Milena, DIAZ, Ardila Luis Eduardo. Diagnóstico y creación de un modelo de gestión basado en responsabilidad social empresarial aplicado a la empresa manual S.A. Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia. 2009.

SANCHEZ MUJICA, Diana Milena. Como un gerente logra ser un buen líder. [Sitio Web]. Trabajo de Grado. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá D.C Co 2013. p. 2. [Consultado Marzo 2017]. Disponible en: link: <http://repository.unimilitar.edu.co>

TARAPUEZ, Edwin, OSORIO, Ceballos Hugo, PARRA, Hernández Ramiro. Liderazgo situacional de los gerentes de las empresas aseguradoras del departamento del Quindío (Colombia). En: SINAPSIS (REVISTA DE INVESTIGACIONES DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y MERCADOTECNIA DEL QUINDÍO E.A.M [Sitio Web] Quindío, Colombia. 19 de Junio de 2015.p. 202. [Consultado Marzo de 2017]. Disponible en: link: <https://www.researchgate.net/>

VILLAPRADO, Chávez Otto. Influencia del liderazgo efectivo en el crecimiento y bienestar de los liderados. En: Revista Caribeña de Ciencias Sociales. [Sito Web] Ecuador.2015 [Consultado en marzo de 2017]. Disponible en: <https://scholar.google.es/scholar>

VILLAREAL Álvarez, Mario Alberto, HERNANDEZ Contreras Fernando, COVARRUBIAS, Cornelio Zamudio. La Administración Estratégica. Nuevas formas de liderazgo en la Empresa. [sitio Web]. XIX Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas. Universidad Autónoma de Tamaulipas. Durango, México 21-24 de abril de 2014. p. 3. [Consultado Marzo 2107]. Disponible en: link: <http://acacia.org.mx>