

**PERCEPCIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO POR PARTE DE LOS
TRABAJADORES DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA**

SANDRA MILENA CIFUENTES DAZA

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
BOGOTÁ D.C.
2019**

**PERCEPCIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO POR PARTE DE LOS
TRABAJADORES DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA**

SANDRA MILENA CIFUENTES DAZA

**Monografía, para optar por el título de
Especialista en Gerencia del Talento Humano**

**Orientador(a):
MARÍA EUGENIA VILLA CAMACHO
Psicóloga, PhD.**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
BOGOTÁ D.C
2019**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director de la Especialización

Firma del calificador

Bogotá D.C., Abril de 2019

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Director Especialización en Gerencia del Talento Humano

Dra. María Margarita Romero Arbost

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 familia, por ser mi mayor motivación de superación. A mis padres, hermano y sobrinos, por enseñarme el amor al estudio, por creer en mí, por inculcarme que los esfuerzos realizados tienen una recompensa, y sobre todo por demostrarme su amor absoluto. A mi esposo, por apoyarme en los retos que decido emprender, buscando siempre un mejor futuro para nuestro hogar. Ellos son el ADN de todo lo que hago, y la razón para levantarme todos los días con ganas de ser mejor.

AGRADECIMIENTOS

Agradecida Primero a Dios, quien me da la fuerza, disciplina y sabiduría suficiente para afrontar cada reto que decido tomar, llevándolo a cabo con éxito.

También van dirigidos a todas las personas que participaron en la realización del presente trabajo, a la doctora María Eugenia Villa Camacho, por su paciencia, su guía y su contribución en mi desarrollo académico. Y a todas aquellas personas que hicieron parte de este proceso.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	15
OBJETIVOS	16
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
2. JUSTIFICACIÓN	18
3. ANTECEDENTES	19
3.1. HISTORIA DE LIDERAZGO EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS	19
3.2. INVESTIGACIÓN 1.	19
3.2.1. Situacional de liderazgo en la administración y validez del modelo.	19
3.2.2. RESUMEN	19
3.2.3. Metodología.	19
3.2.4. Resultados	20
3.3. Investigación 2.	20
3.3.1. TEORÍA DEL LIDERAZGO SITUACIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL: VALIDEZ DEL MODELO	20
3.3.2 METODOLOGÍA.	20
3.3.3. Resultados	20
4. DELIMITACIÓN.	21
5.MARCO TEÓRICO	22
5.1. EL LIDERAZGO	22
5.2. LIDERAZGO TRANSACCIONAL	22
5.3. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	23
6. DISEÑO METODOLÓGICO	25
7. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	26
7.1. SELECCIONAR Y APLICAR EL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO A LOS DIRECTIVOS DE DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA.	26
7.2. EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS TRABAJADORES SELECCIONADOS	32
7.3. RELACIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO IDENTIFICADOS CON LA PERCEPCIÓN QUE TIENEN LOS EQUIPOS DE TRABAJO	33

7.4. ANÁLISIS DEL ESTILO DE LIDERAZGO TRANSACCIONAL	38
8. CONCLUSIONES	40
BIBLIOGRÁFICA	41
ANEXOS	42

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1 Estilos de liderazgo y factores asociados.	37
Cuadro 2 Liderazgo transformacional y conductas asociadas	38
Cuadro 3 Liderazgo transaccional y conductas asociadas.	41
Cuadro 4 Ausencia de liderazgo.	42
Cuadro 5 Valores encuesta de liderazgo.	44

LISTA DE GRÁFICOS

		pág.
Gráfico 1	Percepción de los estilos de liderazgo	44
Gráfico 2	Factores de liderazgo transformacional	45
Gráfico 3	Influencia idealizada (conducta)	46
Gráfico 4	Influencia idealizada (atributo)	47
Gráfico 5	Motivación inspiracional.	48
Gráfico 6	Estimulación intelectual	49
Gráfico 7	Consideración individual	50

LISTA DE ANEXOS

		pág.
Anexo A	Cuestionario de liderazgo (versión I.)	49
Anexo B	Encuesta de percepción de liderazgo	59

GLOSARIO

LIDERAZGO: Influir, orientar, apoyar y guiar a un grupo de trabajo al logro de objetivos y metas.

EQUIPO DE TRABAJO: Grupo de personas organizadas que trabajan en conjunto para lograr una meta

DESEMPEÑO LABORAL: Es la unión de la eficiencia y la efectividad de los trabajadores en el desarrollo de sus responsabilidades.

PERCEPCIÓN: Es un mecanismo individual realizado por los seres humanos el cual consiste en interpretar y comprender las señales que provienen del entorno.

CULTURA: Es un conjunto de conocimientos e ideas adquiridos en la continua interacción social, familiar, comunicativa e intelectual.

APRENDIZAJE: Proceso de conocimiento de un tema específico por medio del estudio o investigación.

COMUNICACIÓN: Es el proceso del intercambio de información por medio del emisor y el receptor.

MOTIVACIÓN: Es una acción dirigida a activar, dirigir y mantener una conducta positiva para el logro de metas u objetivos propuestos, con el fin de satisfacerlos.

ORGANIZACIÓN: Es la unión de procesos para lograr una meta u objetivo.

RESPONSABILIDAD: Es la capacidad de cumplir o responder a las obligaciones asignadas.

RESUMEN

Analizar los estilos de liderazgo es muy importante para una organización, ya que en estos se manifiesten, dará indicios del éxito o el fracaso de una organización y las empresas constructoras no se quedan atrás. En este sentido el presente trabajo pretende mostrar un análisis realizado al área de seguridad y salud en el trabajo del departamento administrativo de una empresa constructora en el norte de Bogotá, y que percepción tienen sus equipos de trabajo respecto al liderazgo de los inspectores de seguridad.

Para alcanzar el propósito se aplicó un cuestionario y una encuesta basados en BASS y Avolio una muestra de 10 inspectores de seguridad y salud en el trabajo de constructora y los cuestionarios de percepción fueron aplicados a 10 inspectores de seguridad y salud en el trabajo de contratistas. Los resultados expresan, en general una asimetría entre la mirada de los inspectores de seguridad y salud en el trabajo de constructora – en relación a su estilo de liderazgo- y la percepción que tienen los inspectores de seguridad y salud en el trabajo de contratistas.

Palabras claves: Liderazgo, seguridad y salud en el trabajo, Percepción.

ABSTRACT

Analyzing leadership styles is very important for an organization, since in these they manifest, will give indications of the success or failure of an organization and the construction companies are not left behind. In this sense, this work aims to show an analysis carried out in the area of occupational safety and health of the administrative department of a construction company in the north of Bogotá, and how their work teams perceive the leadership of safety inspectors.

To achieve the purpose, a questionnaire and a survey based on BASS and Avolio was applied to a sample of 10 safety and health inspectors in the construction work and the perception questionnaires were applied to 10 contractors' safety and health inspectors. The results express, in general, an asymmetry between the look of safety and health inspectors in construction work - in relation to their leadership style - and the perception that safety and health inspectors have of contractors' work.

Keywords: Leadership, safety and health at work, Perception.

INTRODUCCIÓN

Diversas investigaciones consultadas logran comprobar la relación entre liderazgo y variables dirigidas a resultados organizacionales. Encontrando así correlaciones reveladoras entre liderazgo y motivación que ejercen los líderes hacia sus colaboradores.

Es interesante y notorio que se haya descuidado en la investigación sobre liderazgo, qué tan estrecho o lejano es el ejercicio del liderazgo sobre todo si se considera el impacto que tiene el líder sobre sus colaboradores. Esto debería variar en función del tiempo y la influencia que tiene el jefe y/o líder sobre el trabajo. De acuerdo con esto, un profesional en campo, que trabaje en conjunto con su equipo, vigilando, influenciando y corrigiendo los detalles del trabajo del equipo, sin duda alguna deja huella ya sea positiva o negativamente, sobre temas relacionados con la conducta inmediata de los trabajadores y la manera en cómo perciben el clima y el confort laboral cada uno de ellos. Ahora, un líder que trabaje en otro lugar, que no tenga contacto con sus colaboradores y por ende, no supervise la conducta inmediata de sus subordinados, debería tener menor impacto sobre estas mismas variables de parte de su equipo.

Los líderes en el sector de la construcción se enfrentan a proyectos cada vez más grandes, llenos de dificultades e infinidad de retos no solo laborales si no sociales y por qué no familiares, Esto se convierte en una necesidad indispensable para el cumplimiento de los objetivos, de las metas planteadas por cada uno de los involucrados en el proyecto u obra. Estos podrán ser tanto directivos como el cliente interno dentro de la misma empresa. En Colombia, los directores de proyectos son los principales responsables de afrontar y cumplir las metas propuestas. Por lo tanto, ellos deben tener pleno conocimiento de las características del sector y poseer atributos propios de un líder para lograr hacer la diferencia y destacarse del resto de las personas. Para cumplir las metas planteadas en cada uno de los proyectos, hoy en día las empresas no solo deben incorporar a profesionales competentes que puedan ejecutar sus proyectos eficazmente, sino que también deben atraer a los profesionales que se adecúen a sus propósitos corporativos.

Este trabajo de investigación tiende a identificar los estilos predominantes de liderazgo en el sector de construcción, a partir de la percepción de los profesionales de la empresa. Al mismo tiempo identifica las expectativas de los profesionales con respecto a qué tipo de cultura quisieran que primara en la empresa y analiza los estilos de liderazgo asociados a las culturas actual y futura.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Identificar los estilos de Liderazgo de los inspectores SST del departamento de seguridad y salud en el trabajo de una empresa constructora en la ciudad de Bogotá y describir la percepción sobre esos estilos de liderazgo que tienen los trabajadores que conforman sus equipos de trabajo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Seleccionar y aplicar el instrumento de medición de estilos de liderazgo a los directivos de departamento de seguridad y salud en el trabajo de una empresa constructora.
- Evaluar la percepción de los estilos de liderazgo de los trabajadores seleccionados.
- Relacionar los estilos de liderazgo identificados con la percepción que tienen los equipos de trabajo.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente las empresas constructoras de Bogotá cuentan con diferentes perfiles profesionales que les permiten alcanzar las metas planteadas, aun así, en el desarrollo de sus funciones frecuentemente se presentan oportunidades de mejora en los estilos de liderazgo presentes en las mismas.

Hoy en día las compañías presentan cambios constantes en especial para competir, logrando estabilidad en el mercado. En la actualidad la misión de las empresas es aumentar los niveles de competitividad de manera permanente puesto que existe un propósito guía hacia el foco empresarial llamada misión. Por tanto, la existencia de los líderes en la compañía es de vital importancia puesto que son los encargados de influenciar, guiar y dirigir a sus compañeros de trabajo. En lugar de reclutar en el mercado del talento humano nuevos líderes, por el contrario, lo ideal es formar y más aún, es desarrollar, descubrir las capacidades y nuevos estilos enfocados a la consecución de logros y metas.

El propósito actual es conocer la percepción de los estilos de liderazgo y su relación con el desempeño laboral aplicando diferentes instrumentos con el fin de comparar los resultados obtenidos para identificar aquellas oportunidades de mejora y plantear planes de acción efectivos.

2. JUSTIFICACIÓN

Los estilos de liderazgo se muestran a través de los modelos de gestión que aplican los directivos para el logro de un propósito común. Con la orientación del líder se enfocan a la tarea privilegiando el resultado, o desarrollan destrezas de tipo social en la organización a partir de motivar a las personas del equipo.

Aquellas personas que toman el mando o asumen la responsabilidad son aquellas que interpretan el reto como propio y son conscientes que necesitan aliados estratégicos para la consecución de los objetivos independientemente de las técnicas utilizadas.

A menudo se observa en la mayoría de Compañías desde la rebelión industrial en las que se veía marcada la clase y el liderazgo dictador; y actualmente se están implementado diversas hipótesis que brindan diferentes maneras para liderar a los equipos en diferentes entornos, correspondiendo a la modernización y globalización. Sin duda alguna aún se evidencia ciertas situaciones de liderazgo autoritario, dificultando las relaciones de trabajo, el desempeño laboral, el ambiente laboral, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la participación, entre otras.

Por lo anterior el presente trabajo de investigación es pertinente y transformador para las empresas constructoras en la medida en que se aporte conocimiento sobre los estilos de liderazgo que predomina en ellas, adicionalmente accede a identificar la percepción que tienen los trabajadores frente a los estilos de liderazgo que hay en los equipos de trabajo permitiendo así estudiar el liderazgo como un factor diferenciador al momento de focalizar los grupos y guiarlos hacia el logro de los objetivos y las metas planteadas.

Adicionalmente, se quiere generar nuevos conceptos acerca del liderazgo que se ejerce en los grupos de trabajo en diferentes presentaciones como identificar el estilo de liderazgo que ejercen las personas que tienen personal a cargo puesto que no se había hecho un estudio de este tipo en las empresas constructoras.

Según Ken Blanchard Identificar el estilo de liderazgo es importante en cualquier Organización ya que en todos los grupos de trabajo se generan cambios generados con el enfoque hacia la mejora continua. Por esto no existe la perfección en el liderazgo

3. ANTECEDENTES

3.1 HISTORIA DE LIDERAZGO EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS

“Aun cuando existe un creciente interés por conocer las características organizacionales de la industria de la construcción a nivel mundial, la literatura en este tema es escasa. Se hace necesario profundizar en este aspecto para comprender la naturaleza intrínseca de la industria de la construcción, su dinámica interna y las motivaciones de quienes la conforman. Cultura y liderazgo están íntimamente relacionados. Los líderes de la industria de la construcción se enfrentan a proyectos cada vez más ambiciosos, que presentan desafíos mayores. Para cumplir las metas planteadas para el proyecto, las empresas no solo deben incorporar a profesionales competentes que puedan ejecutar sus proyectos eficientemente, sino que también deben atraer a los profesionales que se adecúen con sus propósitos corporativos. Este estudio a pequeña escala identifica la cultura predominante en la industria de la construcción en Chile, a partir de la percepción de los profesionales del rubro. Al mismo tiempo identifica las expectativas de los profesionales respecto de qué cultura quisieran que primara y analiza estilos de liderazgo asociados a las culturas actual y futura”.¹

3.2 INVESTIGACIÓN 1.

3.2.1 Análisis del liderazgo situacional y la disposición hacia las tareas con base en la habilidad y prestancia.

3.2.2 Resumen. Indica que el trabajo de investigación muestra una descripción del liderazgo situacional y adicionalmente la habilidad para desarrollar trabajos en grupos de trabajo. Los resultados muestran que los líderes adoptan estilos de liderazgo con características de alto rendimiento y relación, de igual manera presentan una excelente disposición hacia las misiones de los seguidores.

3.2.3 Metodología. Para obtener los datos se utilizaron cuestionarios descriptivos de adaptabilidad y efectividad del estilo de liderazgo y adicionalmente se midió la disposición que tienen los trabajadores para desarrollar las actividades, en este estudio participaron 70 personas las cuales figuraron el total del personal y se clasificaron en: jefes y directivos de departamento en el nivel uno, gerentes de departamento en segundo nivel y supervisores en tercer nivel. Posteriormente se generó una estrategia de trabajo con el gerente de recursos humanos, delegado para llevar a cabo el proyecto, este mismo válido y propuso reformas para facilitar

¹ RODRÍGUEZ, N.1; LATORRE V, Revista de la construcción: Revista de la Construcción vol.10 no.3 Santiago dic. 2011 [Scielo] Santiago Fecha de recepción 14/09/2011 Fecha de aceptación 01/12/2011. Volumen 10 No 3 - 2011 p. 64-74. ISSN. Acceso 17, de septiembre, 2018]. Disponible en: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-915X2011000300007

la comprensión de los cuestionarios controlando la privacidad de personal procurando conservar siempre el propósito original para el cual fueron planteados.

3.2.4 Resultados. Este cuestionario tuvo un componente que apuntaba a cierta tarea evaluándose en una escala del uno al cuatro, en donde se obtuvo un valor promedio de 4, por lo tanto se definió que se maneja un buen nivel, en el rango, demostrando ser capaz, seguridad en sí mismo y disposición. Se hace la sugerencia que el estilo de liderazgo que se debe adoptar, adicionalmente se evaluó en una escala de cero a treinta y seis puntos, obteniendo como promedio veinte tres. Indicando así que el promedio del personal evaluado se necesita fortalecer la habilidad para diagnosticar el nivel de disposición de sus seguidores para poder determinar el estilo de liderazgo.

Se analizaron los resultados de las variables dirigidas a disposición: destreza y elegancia, para el conjunto de la muestra se usó una escala del cinco a cuarenta el valor promedio más alto (35.9) el cual corresponde a la variable de la elegancia, esto significa una excelente actitud del trabajador hacia las responsabilidades, adicionalmente para la variable de experiencia, mostro un alto grado en los trabajadores.

3.3. INVESTIGACIÓN 2.

3.3.1 Situacional de liderazgo en la administración y validez del modelo. De acuerdo las consultas realizadas en la investigación de Santa Bárbara, se analizaron estilos de liderazgo y la efectividad del mismo, para el desarrollo de esta se tomó una muestra de ciento cinco trabajadores y dieciocho jefes del personal del área de Bienestar. Los resultados arrojaron variaciones importantes de los mandos en los trabajadores, adicionalmente no se idéntico deferencias en efectividad del liderazgo de los trabajadores que participaron en la muestra.

3.3.2 Metodología. La investigación fue realizada a la totalidad del personal de bienestar de los ayuntamientos de Málaga y Granada, quiere decir que no excluyeron a jefes y/o personal operativo. Los trabajadores con dirección fueron 18 de los cuales 8 son personal masculino y 10 personal femenino, compuesto por dos niveles, uno está conformado por jefes de área y jefes de selección y el otro está conformado por Directores de los centros de servicios sociales; el personal operativo fueron 105 trabajadores, en donde 26 son personal masculino y 79 es personal femenino, los cuales conforman el departamento y adicionalmente tienen cargos como: Trabajadores sociales, psicólogos, auxiliares y administrativos.

3.3.3. Resultados. A continuación, la investigación presento los siguientes resultados. Estilo de dirección: a nivel general se evidenciaron resultados descriptivos en las puntuaciones de las muestras.

Se evidencia una alta incidencia en dos estilos de liderazgo los cuales son 2 y 3 los cuales pertenecen a participar y persuadir, tanto en la muestra de los jefes como en la operativa, cabe resaltar que el estilo numero 1 el cual fue ordenar, no fue seleccionado en ninguna de las situaciones. El 50.5% de la muestra de mandos y el 61.1% de la muestra de trabajadores.

4. DELIMITACIÓN

El presente proyecto se realizará en una empresa constructora ubicada en la ciudad de Bogotá en el departamento administrativo específicamente en el área de seguridad y salud en el trabajo, tomando como muestra los inspectores de seguridad y salud en el trabajo asignados a los proyectos de construcción de vivienda ubicados en la zona norte.

5. MARCO TEÓRICO

5.1. EL LIDERAZGO

Liderazgo es una influencia poderosa que ejerce un individuo sobre unas o más personas por medio de la comunicación y acciones que conllevan a lograr un objetivo o alcanzar una meta.

Según los autores Tannenbaum, Weschler y Massarik liderazgo es un dominio dado por medio de la comunicación unilateral que una persona usa para hacer realidad el alcance del éxito en una situación específica liderazgo situacional.

Blanchard expresa que cuando se trata a los colaboradores con respeto, siendo cuidadoso y justo mientras se trabaja en el logro de objetivos y conseguir metas se puede llamar liderazgo de alto nivel. El estudio de liderazgo hecho por McGregor, Tannenbaum y Schmidt; Blake y Mounton, un líder tiene que trabajar dentro de variables en las que esta la relación con la persona, la capacidad de motivación, gestión de recursos, ser un norte o ejemplo a seguir y el modo de negociar.

El estudio hecho por Oaklander y Fleishman publicado el 1964 arrojó la relación que existe entre el patrón de liderazgo y el estrés organizacional; los estilos de consideración y estructura como tipo de liderar dieron a luz lo siguiente: En el estilo de consideración el líder se preocupa por el bienestar de sus seguidores y les da una mayor participación en el aporte de ideas y decisiones manteniendo siempre un canal de comunicación abierto entre las dos partes; lidera fundamentándose en la confianza, el buen trato y la afinidad con las personas bajo su guía. En el tipo o patrón de estructura el líder tiene la autonomía de organizar y definir cada una de las actividades que las personas del grupo de trabajo deben desarrollar en el ejercicio del logro y alcance de metas. El aporte dado por estas dos maneras de liderar ya hace más de medio siglo dio lugar a lo que hoy se conoce como liderazgo transformacional.

El modo de liderar ha tenido una evolución y ha sido un punto de inflexión que ha llevado al desarrollo de nuevas estrategias dentro de las organizaciones. Podsakoff, MacKenzie, Moorman dan un claro ejemplo sobre el método de liderazgo transaccional que adoptaba la posición de dar a los subalternos incentivos a cambio de sus logros; esta tendencia tuvo un cambio significativo a partir de los ochenta hasta la actualidad ya que los estudios se han centrado en el comportamiento transformacional de los líderes.

Mc Gregor presenta en su modelo solo dos posibilidades, liderar a personas apáticas al trabajo donde tiene que estar de lleno al frente de la operación o liderar personal activo laboralmente donde puede delegar funciones teniendo espacio para desarrollar nuevas estrategias en el logro de objetivos. Tannenbaum y Schmidt dentro de su modelo proponen etapas que parten del líder que orienta tareas al que

orienta relaciones dentro de los dos tipos de liderazgo. El método de liderazgo japonés estudiado por Ouchi indica que la relación del empleado con su empleador o empresa interviene sobre el cómo colaborador de la organización y también sobre el liderazgo que lo guía; finalmente Blanchard y Hersey dentro de su estudio propusieron un modelo bidimensional donde no se cruza los enfoques en las tareas y en las relaciones.

5.2. LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Para Koontz, Weihrich, liderazgo es la habilidad o causa que tiene un individuo para influenciar en los demás para que estos activen su disposición y actitud hacia el logro de los objetivos planteados en el grupo de trabajo.

Es posible apreciar que existe una gran claridad por los autores en la definición del liderazgo y a grandes rasgos es trascender más allá de la actitud para que adopten los objetivos de un grupo como propios, demostrando así compromiso, con el fin de dar valor agregado a una compañía.

Como describen los autores, el componente primario de liderazgo corresponde al estilo del individuo y el clima organizacional que tenga la compañía. Esto permite unir los dos conceptos en el ambiente de las compañías y a partir de este identificar su importancia e impacto en el ámbito laboral. Por tanto no se puede afirmar que la función principal de las gerencias es mantener un ambiente laboral apropiado para fomentar el buen desempeño laboral, y así mismo exigir mayor productividad.

Según Koontz, Un líder transaccional, es un líder capaz de identificar las necesidades del grupo de trabajo para alcanzar los objetivos, lo que permite delegar fácilmente tareas y funciones para el logro de las metas. Y así mismo recompensando el desempeño y aportes del equipo, este estilo de liderazgo trabaja muy fuerte con eficacia, eficiencia y efectividad.

Por otro lado, Bateman y Snell, indican que un líder transaccional, utiliza todos los recursos para dar órdenes y una vez cumplidas da recompensas por los servicios prestados, así mismo tiende a percibirse como un líder estricto y rígido, pero a su vez premia, otorga, reconoce y da recompensas por el cumplimiento valorando así la entrega y compromiso.

Teniendo en cuenta los anteriores conceptos se puede resumir que el liderazgo transaccional es un estilo que pretende incentivar la productividad con el firme objetivo de dar en cumplimiento a los objetivos, por tanto se destaca la importancia del líder en la toma de decisiones para el beneficio de la organización.

Según Contreras y Barbosa, el liderazgo transaccional es práctico en el entorno laboral, ya que las organizaciones buscan líderes que proyecten y promuevan estrategias innovadoras que permitan la mejora continua de los procesos y así

encaminarlos hacia el resultado proyectado, adicionalmente el rol del líder transaccional es promocionar el compromiso y la motivación del equipo promoviendo las relaciones como también y dando importancia a las actividades ejecutadas.

Entendiéndose que el liderazgo transaccional es aquella persona que promueve el beneficio mutuo, ofreciendo lealtad, compromiso, trabajo y puntualidad y a cambio reciben apoyo, entendimiento y seguimiento a las necesidades que se presenten, guiados así hacia el resultado esperado.

Las dimensiones del liderazgo transaccional según Robbins y Judge, son la Recompensa mutua, es decir un gana, gana. Administración por excepción Activa, esta dimensión indica que el líder identifica una desviación de sus objetivos e inmediatamente corrige y la administración por excepción pasiva consiste en intervenir únicamente si los estándares no están cumpliendo.

5.3. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

El liderazgo transformacional es por sus características y naturaleza multidimensional que enmarca una serie de comportamientos o dimensiones. Podsakoff et al refieren al liderazgo 6 comportamientos o dimensiones fundamentales en un líder.

- a. Debe tener tacto y olfato en la identificación de oportunidades de mejora constante en su labor apuntando siempre a inspirar a los demás con su mira hacia el futuro “misión y visión”.
- b. Ser siempre un modelo a seguir, una guía, una luz, un norte exhibiendo comportamientos adecuados de ética, transparencia, respeto y buen trato, gestión de recursos, buenas relaciones y trabajo en equipo.
- c. Exponer su plan de trabajo enfocado al logro de metas de forma agradable y atractiva que fomente un ambiente de confianza y gratitud por parte de sus colaboradores “aceptación”.
- d. Promover comportamientos adecuados como líder y persona visible dentro de la operación demostrando su interés por que el trabajo y desempeño de sus subalternos sea de alto nivel en calidad y excelencia.
- e. Estar atento a las necesidades individuales que puedan tener sus seguidores.
- f. Promover el interés por la actualización profesional de sus subalternos creando estrategias que permitan un crecimiento laboral de las personas.

g. Tener un comportamiento transaccional como líder siendo consecuente al dar estímulos a sus seguidores a cambio de su esfuerzo una recompensa contingente.

Debido a la naturaleza multidimensional del líder transformacional la última dimensión se agrega ya que el líder puede tener comportamientos transaccionales.

La retroalimentación es una herramienta importante para el crecimiento de la organización ya que está atada a dos de las dimensiones del liderazgo transformacional donde ya que en la primera se demuestra respeto por los sentimientos e interés por el crecimiento como persona del subalterno buscando nuevas estrategias que conlleven al logro del objetivo fijado; de esta manera se garantiza la confianza y satisfacción del colaborador.

El Autor Bass afirma que mantener al subordinado informado acerca de lo que está pasando haciéndolo de cara a cara, vía telefónica en lugar de un memorándum fortalece la confianza del colaborador, lo hace más receptivo a los cambios y consideraciones que pueda hacer el líder sobre él sin perder el objetivo de la compañía ya que un ambiente de confianza y libre comunicación fortalece la relación con su entorno laboral. La retroalimentación directa afecta la conducta del líder y el empleado en tres maneras: Permite corregir fallas humanas, contribuye al desarrollo de nuevas estrategias en opciones de mejora y fortalece el medio de comunicación.

Para Ashford un jefe tiende a utilizar la retroalimentación negativa más que la positiva enfatizando siempre en las fallas del subordinado lo que es un factor desfavorable que impide la satisfacción laboral, limita la motivación lo que puede llevar a una ocurrencia repetitiva o círculo vicioso derivando en una crisis que puede afectar de manera significativa el sentido de pertenencia hacia la compañía y al logro de objetivos.

Una comunicación que surja desde los colaboradores hacia sus líderes o supervisores promoviendo la retroalimentación hacia arriba culmina en beneficios para la organización ya que se promueve el liderazgo compartido, mayor interés por parte de los empleados por reportar cambios positivos en los comportamientos; un acercamiento positivo entre supervisores y subalternos; recopilación de información vital de la operación, reducción de conflictos en los puestos de trabajo.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

Para el desarrollo del presente anteproyecto se utilizará el tipo de investigación descriptiva observacional. Teniendo como fin definir, clasificar, catalogar y caracterizar el presente estudio.

7. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

7.1. SELECCIONAR Y APLICAR EL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO A LOS DIRECTIVOS DE DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA.

El instrumento utilizado para identificar los estilos de liderazgo de los directivos del departamento de seguridad y salud en el trabajo fue el cuestionario de adaptación Bass y Avolio (1991). El cual ayuda a identificar los estilos de liderazgo que se ejerce en la organización.

La muestra está compuesta por 10 inspectores de seguridad y salud en el trabajo ubicados en los diferentes proyectos de la zona norte de Bogotá y a su vez 10 inspectores de contratistas quienes dan su juicio a cerca del liderazgo de cada inspector.

El cuestionario multifuncional del liderazgo (MQL1), mide la repetición de ciertos comportamientos en los inspectores de seguridad y salud en el trabajo de constructora, coincidentes con determinados estilos de liderazgo. Este instrumento emplea una serie de variables con la medición en una escala de 0 a 4 puntos, donde 0 representa la ausencia de dicha conducta “nunca” 1 “pocas veces” 2 “algunas veces” 3 “frecuentemente” y 4 significa “siempre”.

A continuación se define brevemente los factores y las variables que conforman la herramienta para luego analizar los resultados.

Cuadro 1. Estilos de liderazgo y factores asociados.

ESTILO DE LIDERAZGO	FACTORES	DEFINICION
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	INFLUENCIA IDEALIZADA (Atribuida) II-A	Líderes como modelos para sus seguidores. Los seguidores se sienten identificados y tratan de imitarlos.
	INFLUENCIA IDEALIZADA (Atribuida) II-C	Modelos de los líderes: admiración, respeto y sobre todo confianza. Los seguidores se identifican e imitan las conductas de sus líderes.
	MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL M-I	Motivación de los seguidores para dar sentido al trabajo. Líderes formulando una visión llamativa del trabajo a realizar dándole un sentido a los objetivos.

Cuadro 1. (Continuación)

		ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL E-I	Estimulación de la creatividad e innovación, corrigiendo los errores y promoviendo nuevas ideas. Anima al equipo a sacar nuevas ideas y a ser autónomos en la ejecución de sus labores dando solución oportuna a los problemas presentados.
		CONSIDERACION INDIVIDUAL C-I	Hacer seguimiento e intervinis oportunamente cuando el objetivo coge otro rumbo. Las buenas ideas son resaltadas y adicionalmente delega funciones para el buen desarrollo del proceso.
LIDERAZGO TRANSACCIONAL		RECOMPENSA CONTINGENTE RC	Se realizan consensos u acuerdos con el grupo con el fin de promover las recompensas. El Líder es claro con las instrucciones, no genera expectativas erróneas a sus grupos de trabajo y adicional se materializa la recompensa por la labor ejecutada.
		GERENCIA POR EXCEPCION ACTIVA GPE-A	El líder se rige a las normas y no desvía su atención. Un Líder se organiza oportunamente para hacer seguimiento al cumplimiento de normas. El líder debe concentrarse en corregir y promover las oportunidades de mejora.
		GERENCIA POR EXCEPCION PASIVA GPE-P	El líder deja actuar al grupo con toda libertad pero está pendiente, hace seguimiento para que no se desvíe el objetivo.
AUSENCIA DEL LIDERAZGO		LAISSEZ-FAIRE LF	No hay liderazgo cuando no se cumple con lo acordado, cuando no se hace seguimiento y cuando no hay decisión.

Fuente: Diseño propio, basado en Multifactor leadership questionnaire, MLQ

Adicionalmente se complementará el proyecto con el desglose de una serie de variables asociadas a los factores correspondientes a partir de los diversos estilos de liderazgo.

a) Liderazgo transformacional: este se asocia a cinco componentes que caracterizan su poder.

Cada uno se caracteriza por que se especifican en la siguiente tabla:

Cuadro 2. Liderazgo transformacional y conductas asociadas

ESTILO DE LIDERAZGO	FACTORES	CONDUCTAS ASOCIADAS
LIDERAZGO TRASFOMACIONAL	INFLUENCIA IDEALIZADA CONDUCTUAL (II-C)	<ul style="list-style-type: none"> - Da sus puntos de vista y da su opinión respecto a temas importantes. - Le da sentido a las metas a conseguir - Mantiene una conducta moral y ética. - Se muestra seguro de sus propuestas. - Adopta una posición definida frente a las dificultades. - Fundamenta sus ideas. - Muestra confiabilidad al momento de intervenir una situación de dificultad. - Enfatiza la importancia del trabajo en grupo. - Es consistente con lo que dice e influencia.
	INFLUENCIA IDEALIZADA ATRIBUIDA (II-A)	<ul style="list-style-type: none"> - Mantiene la calma en situaciones de emergencia. - Infunde orgullo y confianza en las personas - El líder no muestra intereses personales. - Muestra seguridad para vencer los obstáculos. - Demuestra talento y competencia elevada por cualquier cosa que se propone - A través de sus acciones inspira respeto. - Demuestra sentido de poder y confianza en sí mismo. -
	MOTIVACION INSPIRACIONAL (MI)	<ul style="list-style-type: none"> - Plantea altas metas a lograr - Visualiza nuevas y excitantes posibilidades - Conversa con mucho optimismo sobre el futuro. - Expresa confianza para lograr las metas propuestas. - Continuamente da ánimo. - Motiva para que los estudiantes hagan las de lo que creían poder hacer. - Hablan con entusiasmo sobre lo que necesitan alcanzar.

Cuadro 2. (Continuación)

		<ul style="list-style-type: none"> - Jerarquiza las cosas más importantes de la menos importante.
	ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL (EI)	<ul style="list-style-type: none"> - Te incita a analizar nuevamente una ideas que no se había ocurrido antes - Discute la forma común de hacer las cosas. - Indaga varios puntos de vista cuando estén solucionando problemas. - Anima a expresar las ideas y opciones de sus estudiantes - Hacer ver los problemas desde diferentes ángulos. - Te anima a pensar en forma no tradicional para tratar problemas convencionales. - Propone siempre que se use el razonamiento y demostraciones, - No acepta suposiciones para solucionar una situación difícil.
	CONSIDERACION INDIVIDUAL (CI)	<ul style="list-style-type: none"> - trata a las personas como individuos únicos, más que como miembros de un grupo. - Escucha atentamente las preocupaciones de los miembros del equipo. - Da consejos útiles para el crecimiento y desarrollo de los miembros del equipo. - Se concentra en el desarrollo de las fortalezas de sus alumnos. - Utiliza tiempo en enseñar y asesorar. - Utiliza tiempo en enseñar y guiar. - Trata a cada uno de los miembros del equipo como individuos con diferentes necesidades, habilidades y metas. - Asume la motivación de los miembros del equipo.

Fuente: Diseño propio, basado en Multifactor leadership questionnaire, MLQ

b). Liderazgo transaccional: Este tipo de liderazgo se caracteriza por inducir al accionar de los individuos en base a recompensas. Esto conlleva un trabajo de control por parte del líder en beneficio de los objetivos en la siguiente tabla se especifican tres componentes que determinan este estilo de liderazgo y las conductas asociadas a cada uno de ellos.

Cuadro 3. Liderazgo transaccional y conductas asociadas.

ESTILOS DE LIDERAZGO	FACTORES	CONDUCTAS ASOCIADAS
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	RECOMPENSA CONTINGENTE (RC)	<ul style="list-style-type: none"> - Da lo que se necesita a cambio de apoyo. - Acuerda lo que recibirán los alumnos si realizan el trabajo adecuadamente - Negocia lo que recibirán los miembros del equipo por cumplir exitosamente el trabajo. - Desde un principio establece las normas de funcionamiento global. - Asesora a cambio del esfuerzo de sus alumnos - Señala lo que se debe hacer para que los esfuerzos del equipo sean premiados. - Asigna tareas para garantizar el éxito del proyecto a realizar. - Se asegura de que se recompense a los miembros del equipo por el logro de las metas. - Resalta cuando se hace bien el trabajo - Muestra agradecimiento se hace bien la tarea.
	GERENCIA POR EXCEPCION ACTIVA (GPE-A)	<ul style="list-style-type: none"> - Orienta cuando identifica irregularidades, errores y desviaciones de los objetivos a alcanzar. - Controla la participación de los miembros del grupo. - Controla las acciones para encontrar errores - Gasta tiempo tratando de eliminar los problemas de los demás. - Mantiene el registro de los errores - Promueve frecuentemente el cumplimiento de normas para evitar errores - Busca errores antes de comentar sobre el desempeño de los miembros del grupo
	GERENCIA POR EXCEPCION PASIVA (GPE-P)	<ul style="list-style-type: none"> - No actúa cuando se cometen errores - Cuando se presenta el problema trata de hacer mejoras sin obtener resultado. - No actúa hasta que el problema ya está avanzado. -

Cuadro 3 (Continuación)

		<ul style="list-style-type: none"> - Indica cuando se cometen errores y no cuando se hacen bien las cosas. - Actúa solo después que las cosas marchan mal. - No da soluciones inmediatas. - Actúa sólo cuando los problemas son graves.
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Diseño propio, basado en Multifactor leadership questionnaire, MLQ

C). **Ausencia de liderazgo.** Existe una condicionante pasiva entre los sujetos que ejercen algún poder asociado a la ausencia de liderazgo el estilo se comprueba con las actitudes que se detallan en la siguiente tabla.

Cuadro 4. Ausencia de liderazgo.

ESTILO LIDERAZGO	DE	FACTORES	CONDUCTAS ASOCIADAS
AUSENCIA LIDERAZGO	DE	LAISSEZ FAIRE (LF)	<ul style="list-style-type: none"> - No interviene los temas importantes. - No interviene graves. - Nunca están presentes cuando se necesitan - No da opiniones que aporten a la situación - No toma decisiones - No se focaliza en la situación problema y hace comentarios de temas no relacionados con el trabajo.

Fuente: Diseño propio, basado en Multifactor leadership questionnaire, MLQ

Resultados. La muestra se tomó con 10 los inspectores de seguridad y salud en el trabajo asignados a los proyectos de construcción de vivienda ubicados en la zona norte, el 70% de la muestra es femenina y el 30% masculina, el rango de edad oscila entre los 23 a 45 años, en cuanto al nivel académico 80% de la muestra es tecnológico y el 20% restante profesional, la mayor parte del grupo posee entre 4 y 8 años de experiencia

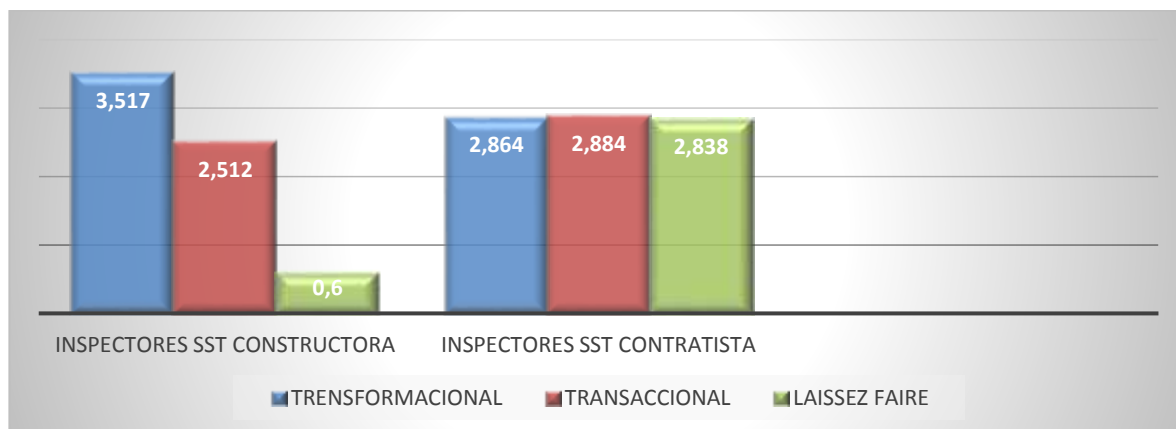
Antecedentes de los grupos de trabajo que lideran los inspectores de seguridad y salud en el trabajo, de los cuales se tomaron como muestra 10 inspectores de seguridad y salud en el trabajo de contratistas, donde el 80% de la población es femenina y el 20% restante masculino, el rango de edad de esta población oscila entre los 20 a 35, en cuanto al nivel académico el 70% de la población es tecnólogo y el 30% restante técnico profesional y en cuanto a experiencia laboral se encuentran en un rango de 6 meses a 3 años de experiencia en obras de construcción.

7.2. EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS TRABAJADORES SELECCIONADOS.

A nivel general, se pudo analizar diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo que ejercen los inspectores de seguridad y salud de la constructora en los inspectores de seguridad y salud en el trabajo de contratistas.

En los inspectores de seguridad y salud en el trabajo de la constructora predomina el ejercicio de ciertas conductas de liderazgo transformacional en mayor proporción que el transaccional; al mismo tiempo asumen pocas conductas a una ausencia de liderazgo. El promedio del liderazgo transformacional es de 3.5 lo que evidencia como estos perciben que su actuar normalmente es un liderazgo transformacional. Posteriormente el liderazgo transaccional arroja una puntuación del 2.5 lo que significa que a veces responde a conductas inherentes al estilo transformacional. Para finalizar dan una puntuación del 0.6 puntos a una nula o baja presencia de actitudes asociadas a la ausencia del liderazgo.

Gráfica 1. Percepción de los estilos de liderazgo



Fuente: Encuesta de liderazgo.

Con el fin de analizar más allá los datos arrojados el promedio de puntajes, se validaron otros datos estadísticos en la gráfica N° 2 y en ambas tienen una vibración estándar similar, en torno al 0.3 a 0.4 lo que dejar ver que no existe una variación muy alta en las respuestas, la moda al igual que el promedio nos revela la misma tendencia arrojada anteriormente: los Inspectores de seguridad y salud en el trabajo la constructora presentan ciertas diferencias entre los liderazgos, Mientras que los Inspectores de seguridad y salud en el trabajo de contratistas no aíslan los distintos estilos, para estos el valor promedio más recurrente entre las variables que conforman los estilos de liderazgo es 3; es decir, según los Inspectores de seguridad y salud en el trabajo de contratistas frecuentemente los Inspectores de seguridad y salud en el trabajo de constructora, responden a actitudes y conductas respectivas a los 3 estilos de liderazgo, igualmente presentan diferentes valores en las modas:

3.5 en el caso del transformacional, 2.5 en el transaccional, y .06 del estilo laissez faire.

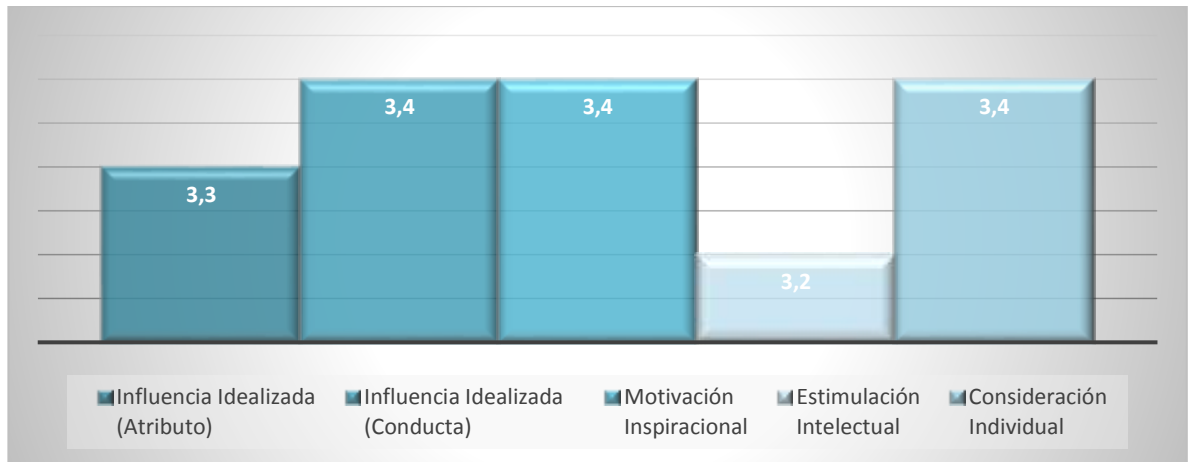
Cuadro 5. Valores encuesta de liderazgo.

ESTILO DE LIDERAZGO	TRANSFORMACIONAL		TRANSACCIONAL		LAISSEZ FAIRE	
	INSPECTORES SST CONSTRUCTORA	INSPECTORES SST CONTRATISTAS	INSPECTORES SST CONSTRUCTORA	INSPECTORES SST CONTRATISTAS	INSPECTORES SST CONSTRUCTORA	INSPECTORES SST CONTRATISTAS
MUESTRA	10	10	10	10	10	10
PROMEDIO	3.357	2.864	2.464	2.884	0.755	2.838
DESV. ESTANDAR	0.386	0.314	0.405	0.36	0.6	0.409
MODA	3.5	3	2458	2	0.25	3
MÍNIMO	2.435	1.913	1.542	1.917	0	1.625
MÁXIMO	3.978	4	3.25	4	1.75	4

7.3. Relación de los estilos de liderazgo identificados con la percepción que tienen los equipos de trabajo.

Análisis. Con el objetivo de relacionar los estilos de liderazgo identificados con la percepción que tienen los equipos de trabajo se analizan los factores del liderazgo transformacional se describe a continuación: La influencia idealizada a través de la conducta, la influencia idealizada a través del atributo, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individual. Tal como se identifica en la gráfica N° 2, los Inspectores de seguridad y salud en el trabajo de contratistas según su percepción asignaron promedios similares a los cinco factores observados. Desde un 3,2 a un 3,4. El grupo mostro un alto reconocimiento a las conductas del estilo de liderazgo transformacional en el desarrollo de las tareas en seguridad y salud en el trabajo.

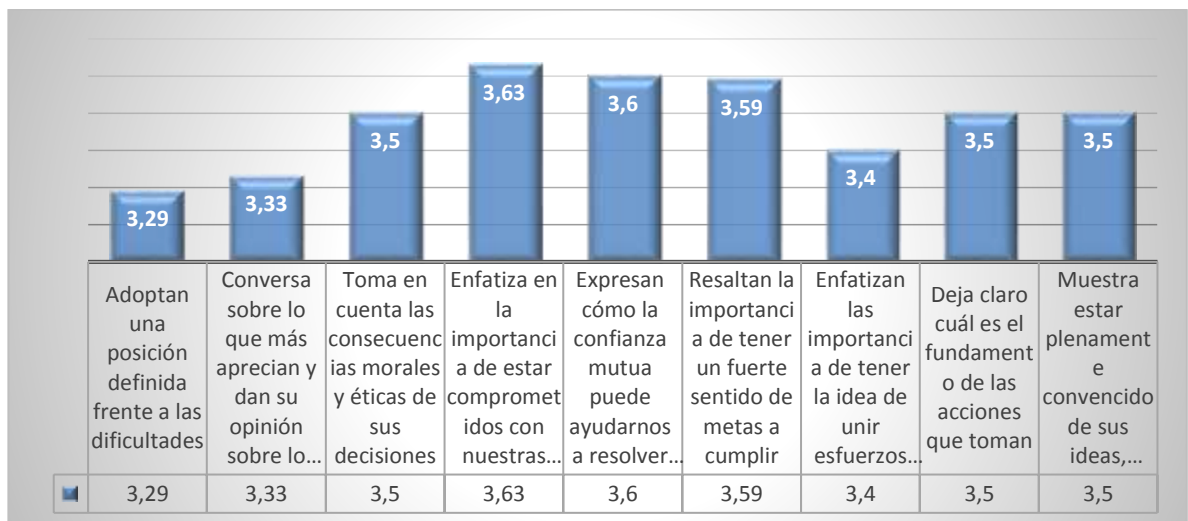
Gráfica 2. Factores de liderazgo transformacional



Fuente: Encuesta de liderazgo.

Al apuntar a los inspectores de seguridad y salud en el trabajo de la constructora, resalta una frecuencia alta en sus intervenciones idealizadas a través de la conducta, arrojando un 3.63; al demostrar la importancia de estar interesados en la opinión propia de la conducta con 3,29.

Gráfica 3. Influencia idealizada (conducta)

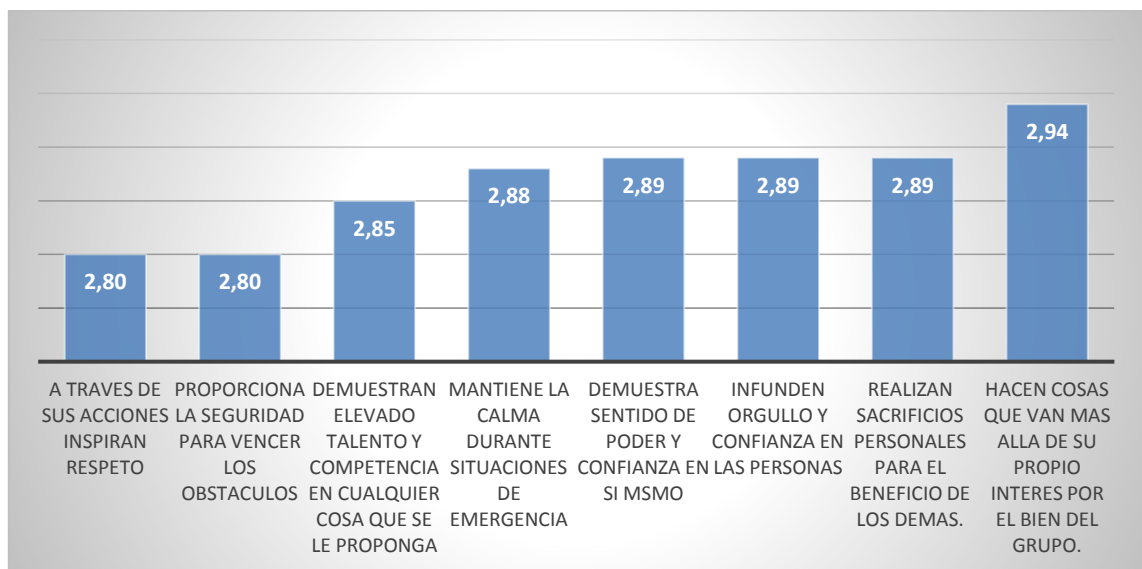


Fuente: Encuesta de liderazgo.

Como se puede ver en la gráfica N° 4 los inspectores de seguridad y salud en el trabajo de contratista dieron un 2.98 al factor influencia idealizada, perteneciente al estilo de liderazgo transformacional, indicador que puede traducirse en como ellos

sienten lo que los inspectores de seguridad y salud de constructora hacen, más allá de su propio interés por el bien del grupo. Los inspectores de seguridad y salud en el trabajo de constructora según la encuesta aplicada arrojaron una puntuación del 2.94, la menor puntuación entre las variables que conforman esta evaluación. Los inspectores de seguridad y salud en el trabajo de contratistas dan una puntuación del 2.80 a las conductas como: A través de sus acciones los inspectores de seguridad y salud en el trabajo de constructora, inspiran respeto, y los mismos proporcionan a sus grupos seguridad para vencer los obstáculos. Adicionalmente, la conducta reconocida con mayor frecuencia por los inspectores de seguridad y salud en el trabajo de constructora tiene que ver con la capacidad para mantener la calma en situaciones de emergencia.

Gráfica 4 Influencia idealizada (atributo)



Fuente: Encuesta estilo de liderazgo.

La motivación inspiracional es una característica de liderazgo transformacional implica una actitud de líder destinada a entregar una visión idealizada del futuro, a conseguir la estimulación de aquellos que le siguen con vistas a la exitosa ejecución de los objetivos y metas planteadas. Los inspectores de seguridad y salud en el trabajo de contratistas perciben una alta presencia de estas conductas en los inspectores de seguridad y salud en el trabajo de constructora.

Dentro de las conductas identificadas por los inspectores de seguridad y salud en el trabajo de contratistas nos encontramos con tres variables con 2,94: La expresión de una poderosa versión del futuro, dar continuamente ánimo, y conservar con mucho optimismo sobre lo que sucederá en el futuro. Adicionalmente declaran la opción "Plantear altas metas a lograr" como la menos usual en el factor. Ver la gráfica N°5

Gráfica 5. Motivación inspiracional.

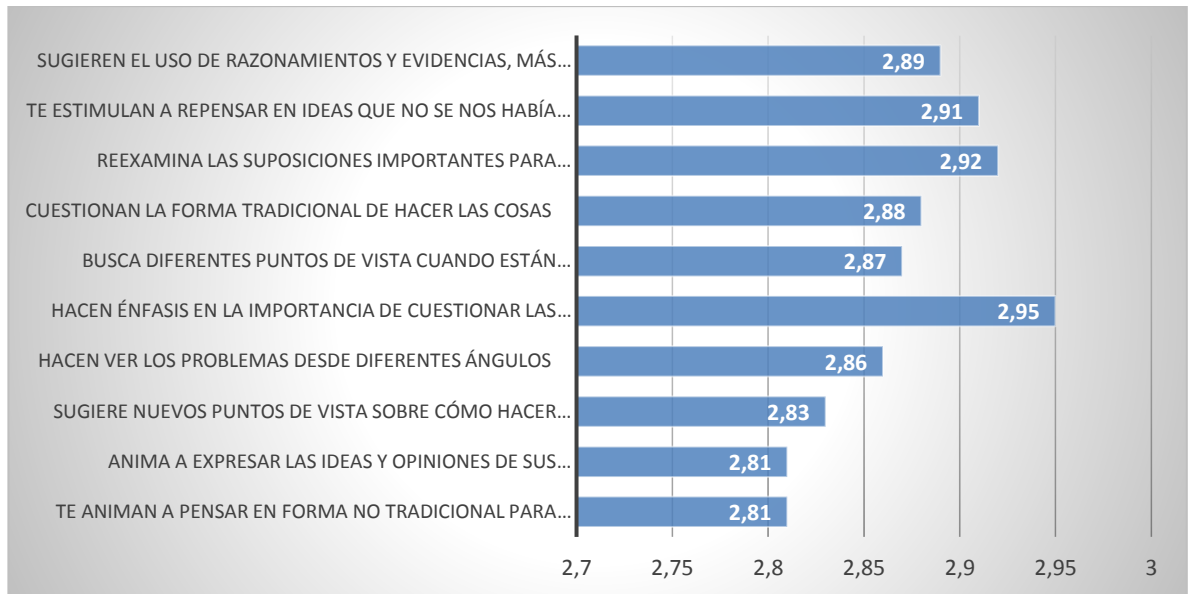


Fuente: Encuesta estilo de liderazgo.

La estimulación intelectual es la capacidad del líder para motivar a sus seguidores y llegar a transformarlos en personas creativas e innovadoras, capaces de sacar adelante nuevos retos y dar soluciones oportunas ante una determinada situación. En la siguiente gráfica N° 6 encontramos con 2.95 el valor que los inspectores de seguridad y salud en el trabajo de contratistas al usar el razonamiento y la evidencia, más que sus propias suposiciones para resolver los problemas, sin embargo, resaltan en mayor medida 3,6 el estimular y dar ánimo a los miembros del equipo a proponer nuevas ideas y opciones innovadoras.

Por otro lado, las actitudes menos estimadas en con puntajes 2.81 coinciden para encaminar a los miembros del grupo a pensar de forma diferente y dejar a un lado lo tradicional para solucionar problemas convencionales, Ver gráfica N° 6.

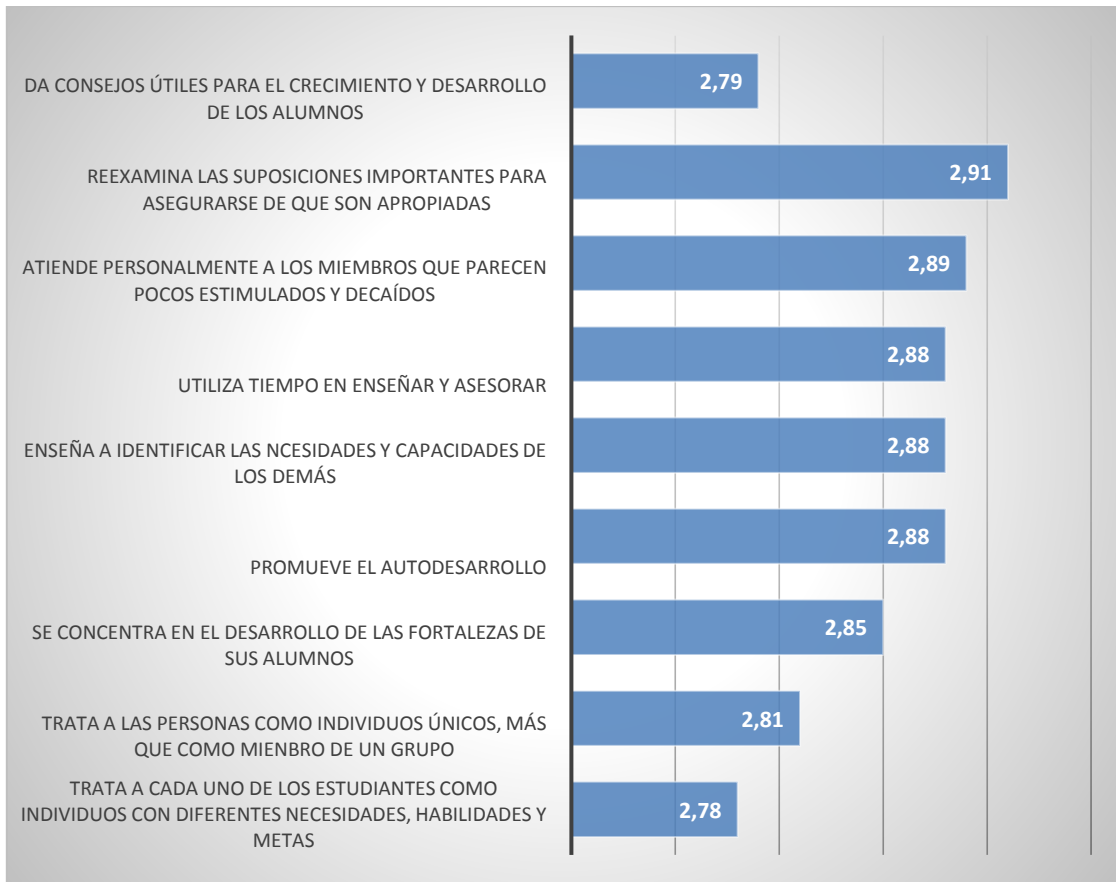
Grafica 6. Estimulación intelectual



Fuente: Encuesta estilo de liderazgo.

En el momento en el que un líder reconoce en quienes siguen a personas únicas, surge el factor de consideración individual. Los inspectores de seguridad y salud en el trabajo de la constructora al brindar a sus equipos de trabajo un trato personalizado, y no como cualquier integrante de un grupo, dedican la atención necesaria, ofrecen una especie de autoconfianza y pasan a convertirse en guías de cada uno de los miembros del equipo. Así poco a poco se convierten en seguidores los datos nos arrojan un 2,91, dar consejos útiles para el crecimiento y desarrollo de los miembros del grupo es una actitud de empoderamiento, a diferencia de tratar a cada uno de los individuos con diferentes necesidades, puntuada con 2.79 (Ver grafica N° 7)

Gráfica 7. Consideración individual



Fuente: Encuesta estilo de liderazgo.

7.4. ANÁLISIS DEL ESTILO DE LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Este liderazgo se compone por factores como: recompensa contingente gestión por expresión activa o pasiva y en el instrumento aplicado se evidencia como los inspectores de seguridad y salud en el trabajo de la constructora, reconocen tener actitudes de recompensa contingente y en menor presencia gestión por expresión pasiva.

Por otro lado, se evidencia la gestión por expresión activa modos de liderazgo estableciendo las normas y las reglas a cumplir y como función principal del líder es supervisar que se cumpla lo establecido, centrándose e corregir errores y tomar acciones de mejora.

8. CONCLUSIONES

Los estilos de liderazgo, siguiendo el resultado de la presente investigación muestran como resultado el sentido de innovación, satisfacción y retroalimentación. Aspectos importantes que tienen los líderes según los instrumentos aplicados, fomentando así un entorno de innovación, encuentros interpersonales y comunicación generando productividad.

Los líderes en este caso los inspectores de seguridad y salud en el trabajo de constructora, se muestran líderes innovadores, capaces de incentivar a sus equipos con diferentes estrategias para el logro de los objetivos en cada uno de los proyectos. Otras de las características identificadas en los líderes es son la comunicación, asertividad, inspiración y motivación dando a los grupos de trabajo incentivos para desarrollar las actividades establecidas para lograr los objetivos.

En cuanto a la percepción de los grupos de trabajo muestra que son líderes que identifican las oportunidades de mejora de manera oportuna aunque no hay satisfacción total respecto a las actitudes de los líderes ya que en ningún grupo de trabajo o compañía vamos a tener el 100% del personal satisfecho con quien lidera el o los procesos.

BIBLIOGRAFIA

COVEY, Stephen M. R. Los siete hábitos de la gente altamente eficaz. Barcelona: Ediciones Paidós, 1992. p.xx ISBN. 8475096484

BETANCURT B, L. EEI jefe ideal no grita, escucha. En: La Republica. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Economía. 2002, 07 de mayo. [Consultado 23, Noviembre, 2012], Disponible en: <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/jefe-aprenda-a-escuchar-por-jaime-barceñas/242782>

BLANCHARD, Ken “liderazgo al más alto nivel”. Estados Unidos: Grupo Editorial Norma Usa, 2007. P. XX ISBN. 9789580499558

GILADI, Daniel. Un enfoque diferente de liderazgo. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Revista De Psicología Del Deporte. [Consultado 19, Febrero, 2003], Disponible en: https://degerencia.com/articulo/el_ejercicio_de_liderazgo_un_enfoque_diferente/

MENDOZA Martínez, I. A.; ORTIZ Arévalo, M. F.; PARKER Rosell, H.C. Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional. La Republica. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle. 2012 12 de Septiembre. [Consultado 23, Noviembre, 2012], Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34202702>

Maxwell, John. Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo. Nashville: Publicado por Thomas Nelson, Inc, 1998.

LUSSIER, Robert Ph.D. Liderazgo teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. Mexico: Cengage Learning editores SA de CV, 2011. Pxx ISBN. 139780324596557

ANEXOS