

PRÁCTICAS DE LIDERAZGO EN PYMES DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN

Román Alberto Quijano García, Universidad Autónoma de Campeche
Deneb Elí Magaña Medina, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
Luis Alfredo Arguelles Ma, Universidad Autónoma de Campeche
Norma Aguilar Morales, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

RESUMEN

El sector construcción contribuye a la economía de los países generando empleos y aportando al producto interno bruto, sin embargo, resiente de forma inmediata la inestabilidad financiera y el recorte presupuestario de los gobiernos en épocas de crisis, por lo tanto, las empresas deben contar con planes de largo plazo para afrontar estos cambios bajo un liderazgo que mejore los niveles de productividad y competitividad en el mercado donde participan. Esta investigación pretende identificar qué dimensiones prevalecen en el estilo de liderazgo que ejerce el gerente y su efecto en la toma de decisiones, para lo cual se desarrolló un estudio de tipo descriptivo con diseño no experimental obteniendo información sobre las variables que participan en el problema en su contexto natural, a través de encuestas administradas a los líderes de las organizaciones participantes. Los resultados confirman que el estilo con mayor presencia en estas empresas es el transformacional, ya que las dimensiones desafiar los procesos e inspirar una visión compartida reportan los valores más elevados, lo que permite establecer que los gerentes piensan en un futuro que incluye a los colaboradores en una visión común, asumiendo riesgos para la mejora continua en la industria.

PALABRAS CLAVE: Prácticas de Liderazgo, MiPymes, Industria de la Construcción

LEADERSHIP PRACTICES IN CONSTRUCTION SECTOR SMEs

ABSTRACT

Construction sector supports countries' economies by creating jobs and contributing to their gross domestic product (GDP). However, recent market financial instability and government budget cuts have impacted this sector. Therefore, businesses need long-term plans to face these changes under a leadership that improves their productivity level and competitiveness in the market where they participate. This research seeks to identify which dimensions of managerial leadership style are critical and its effect on decision making. We used descriptive type and non-experimental transversal design. We conducted Interviews to 58 leaders in this sector in 2019. The results confirm that transformational leadership is prominent with the dimensions "facing processes" and "inspiring a shared vision" reported higher value. We found that managers see collaborators active participation in the future and willingness to assume risks to achieve continuous improvement in the sector.

JEL: L74, M10, M12

KEYWORDS: Leadership Practices, SMEs, Construction Sector

INTRODUCCIÓN

El sector construcción es importante para cualquier país ya que su producto final se refleja generalmente en infraestructura, la cual mejora el nivel de los servicios a que tienen acceso los ciudadanos, particularmente en las economías emergentes (Ofori y Toor, 2012), por lo cual forma parte de los documentos rectores de planeación económica como es el caso del Plan Nacional de Desarrollo de México(2019-2023) que plantea el impulso a las actividades que tienen potencial económico, social y ambiental, destacando la modernización de la infraestructura conectando a las regiones marginadas del país, mediante el desarrollo de mega proyectos (PND, 2019-2024). Por su parte el Plan de Desarrollo del estado de Campeche (PED 2019-2021), contempla “mejorar la conectividad del estado mediante la ampliación y modernización de la infraestructura y una plataforma logística de transporte integral y comunicaciones modernas que fomenten la competitividad, productividad y desarrollo económico y social sostenible” mediante la movilización de personas y el intercambio de bienes y servicios en el estado a través del desarrollo de infraestructura portuaria, aeroportuaria y ferroviaria.

Para poder participar en la ejecución de obra pública y privada las constructoras deben desarrollar propuestas técnicas, legales y financieras con costos competitivos, por lo tanto, requieren un liderazgo proactivo que integre todos estos elementos desde la administración para hacer frente a los competidores en el mercado. Existen estudios sobre liderazgo y sus modalidades en la literatura en varios sectores económicos, pero aún son escasos para el sector construcción, y se necesitan investigaciones que reporten el impacto que tiene la personalidad del líder en la toma de decisiones que orientan el futuro de la organización. Este trabajo tiene como objetivos: a) Determinar el estilo de liderazgo que prevalece en el sector construcción de vivienda de la ciudad de Campeche, b) Identificar las prácticas de liderazgo desarrolladas por los gerentes de las mipymes de este sector económico y c) Evaluar la incidencia de los factores sociodemográficos del gerente y del perfil administrativo de la empresa en las dimensiones de liderazgo.

Este trabajo incluye como parte de la revisión de la literatura estudios desarrollados sobre liderazgo, sus estilos e investigaciones realizadas en diversos sectores sobre este tema; en la sección de metodología se establece el tipo y diseño del estudio, así como las dimensiones que integran la variable estudiada junto con las características de la población participante y las definiciones del instrumento seleccionado para la obtención de información. El tratamiento estadístico de los datos obtenidos se describe en el apartado de resultados, para finalmente ser discutidos y contrastados con la información de las investigaciones previas consideradas en el marco teórico y que forman parte de las conclusiones formuladas en atención a los objetivos propuestos, señalando las limitaciones y directrices para futuras líneas de investigación.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

El poder y liderazgo son fenómenos que se presentan al interior de las organizaciones como parte de la interacción del elemento humano que colabora tanto en administración como la operación de las mismas, Contreras y Castro (2013), a través de un análisis teórico conceptualizan a las organizaciones como un sistema de cambio constante basado en la dinámica desarrollada entre líderes y colaboradores; cuya esencia emana de la confianza que otorgan los seguidores al líder. Con base en sus hallazgos concluyeron que el liderazgo no necesariamente se centra en la persona que lo ostenta, si no que emerge de la interacción de los agentes que intervienen en el sistema organizacional y es necesario comprender cómo el poder que este representa, influye en los colaboradores. La personalidad del líder está presente en diferentes aspectos que forman parte de la identidad de la empresa y para determinar si los estilos de liderazgo influyen en la cultura organizacional Rodríguez (2010), analizó la información proporcionada por 68 directivos de alto nivel y sus resultados se orientan hacia una relación entre los estilos de liderazgo y la cultura empresarial en sus modalidades de productividad, innovación y competitividad, lo que finalmente se refleja en la eficacia operacional de las empresas evaluadas, toda vez que los miembros de la empresa asumen riesgos y desafíos para innovar y cumplir las metas asignadas lo que les permite crear un valor estratégico y económico.

La existencia de relaciones entre la gestión del conocimiento, las estrategias empresariales y los estilos de liderazgo, fue analizada por Pedraja y Rodríguez (2008), en un estudio formulado sobre pymes chilenas de diversos sectores económicos. Como parte del análisis estadístico encontró relaciones significativas entre las variables que forman parte su investigación, donde los estilos de liderazgo tienen la capacidad explicativa del proceso de creación y aplicación del conocimiento en las organizaciones participantes y en el mismo sentido, la gestión del conocimiento influye en el diseño e implementación de estrategias. Sus hallazgos les permiten concluir que el liderazgo transaccional y transformacional inciden de forma positiva en la adquisición y generación del conocimiento empresarial, basado en un sentido de dirección que contribuye a la transmisión del conocimiento al interior de las empresas y este a su vez incide en la evaluación de las estrategias implementadas. Medina, de la Garza y García (2008) evaluaron las prácticas de liderazgo en las finanzas de las pymes a través del inventario de prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner (IPL).

Encontrando que en esta área tienen mayor influencia las dimensiones denominadas inspirar una visión compartida y la modelación del camino al compartir el futuro que espera de la organización y la congruencia entre lo que dice el líder y finalmente hace a través de un compromiso efectivo con las metas organizacionales. En cualquier tipo de organización puede decirse que la función del liderazgo está presente ya sean sociedades, grupos humanos o países, los elementos que debe reunir un líder para transformar positivamente el ámbito donde desarrolla sus funciones fueron estudiadas por Terrazas (2015), para lo cual analizó las características de un líder tradicional con una visión unidimensional, para posteriormente evaluar las premisas necesarias para conceptualizar un modelo tridimensional basado en la a) formación (aptitudes), b) valores (actitudes) y c) transformación (acciones) como factores básicos con que debe contar un líder proactivo. Kouzes y Posner, (2003) diseñaron un instrumento conocido como Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) y que a través de procesos de evaluación y autoevaluación agrupados en cinco dimensiones establecen básicamente dos estilos, el primero de índole transformacional y el segundo de corte transaccional. Esta herramienta establece cinco prácticas fundamentales de liderazgo: a)

Desafiar los procesos, donde los líderes aceptan retos y esperan al destino, b) Inspirar una visión compartida, es aquella donde los líderes albergan el deseo de transformar las cosas, c) Habilitar a los demás para que actúen, fomentando la colaboración y la confianza entre los colaborador, d) Modelar el camino, esta dimensión pretende identificar al líder con base en la congruencia entre lo que dice y lo que hace en el ámbito empresarial y e) Brindar aliento, en esta dimensión el objetivo es identificar si el líder estimula de forma positiva a sus colaboradores. Este cuestionario incluye treinta enunciados agrupados en las cinco dimensiones descritas. A nivel latinoamericano Loaiza y Pirela (2015), indagaron el estilo de liderazgo en las organizaciones venezolanas en los sectores educativo y pymes industriales para lo cual desarrollaron una investigación documental para identificar las características más representativas sobre el tema abordado, sus hallazgos señalan una tendencia a requerir líderes orientados a la competitividad, con una visión que promueva la confianza y el optimismo en las organizaciones para emprender e innovar en la actividad económica en la que participan.

Existen factores que afecta la gestión del talento humano en el sector construcción los cuales fueron estudiados por Torres (2018), en una muestra de profesionales expertos en administración de personal en obra civil en Colombia, con el ánimo de mejorar el nivel de bienestar de los operarios que laboran en este sector y que se refleje en el incremento en los volúmenes de productividad. Sus resultados establecen que el trabajador en la industria de la construcción en este país debe enfrentar retos como la estabilidad laboral, poca motivación, exposición a riesgos físicos y psicológicos por lo tanto debe fomentarse que los esquemas de seguridad social sean benéficos para el bienestar del trabajador, y la reducción de gastos para los empleadores; apostando a una capacitación que contribuya a la reducción de los accidentes laborales considerados propios de la actividad económica. Sobre el liderazgo transformacional Hincapié, Zuloaga y López (2018) analizaron la influencia de los rasgos propios de este estilo sobre los procesos que desarrollan los equipos de trabajo en pymes colombianas, encontrando que la motivación inspiracional y la estimulación

intelectual tienen mayor influencia positiva en las actividades de los grupos observados confirmando resultados de estudio similares en otros contextos geográficos y culturales similares.

En el ámbito mexicano Robles, de la Garza y Medina (2008) analizaron las dimensiones de liderazgo en las pequeñas y medianas empresas del estado de Tamaulipas a través del inventario de prácticas de liderazgo señalando que el número de personas bajo la dirección del gerente influye en las 5 dimensiones que considera el IPL, para un desempeño óptimo de la función de dirección; así mismo el tipo de empresa tiene relevancia en la eficacia del liderazgo. Como dato particular los líderes de las empresas participantes requieren ser más innovadores en los procesos organizacionales ya que se comportan con base a una cultura nacional formada por creencias y valores del gerente por lo cual no asumen riesgos ni comparten el poder. El liderazgo específicamente para el sector servicios de Tamaulipas también fue sujeto de estudio por Vázquez y Pedraza, 2014, quienes encontraron que las cinco dimensiones del IPL estuvieron presentes en las prácticas del liderazgo gerencial, obteniendo la media más alta la dimensión relacionada con la modelación del camino, pudiendo establecer que el estilo de liderazgo que prevalece en este sector es de tipo transformacional. Abundando en la práctica del liderazgo transformacional a través del IPL (Padilla, Hernández y Espíritu, 2011) consideraron como población las pymes del estado de Coahuila, para comprobar la relación entre las cinco dimensiones con la percepción que sobre éstas tienen los gerentes de las mismas. Sus hallazgos muestran que solo el 5.5% dirigen sus empresas, con una total responsabilidad de las mismas, sin contar con una estructura con áreas funcionales para su administración y operación, llevan a cabo actividades relacionadas con todas las dimensiones y consideran importante que el líder descubra su estilo, lo comprenda y lo depure ya que su actuación afectará a los colaboradores de la empresa.

El liderazgo ejercido por los empresarios en el sector comercial de Tecmán, Colima y la percepción que tiene sobre el mismo el personal de las empresas fue abordado por Cárdenas, Lino y Macías (2014), los resultados obtenidos indican que el estilo interpersonal tiene mayor prevalencia en estos líderes ya que no cuentan con un método específico de planeación del tiempo, que puede deberse a la falta de conocimiento sobre habilidades y características de un buen líder. Desde la perspectiva de los empleados son percibidos positivamente sin que se pueda afirmar que los conceptualicen como líderes verdaderos. Baztar (2006) consideró importante proponer un modelo de liderazgo organizacional para las empresas mexicanas analizando la cultura y su impacto en la efectividad de las acciones de liderazgo, para lograr lo anterior analizó los conceptos relacionados con cultura organizacional-ejercicio de liderazgo evaluándolo a nivel nacional y latinoamericano además de considerar líneas de investigación teórico-metodológicas y de trabajo de campo, lo anterior le permite concluir que aún se requiere mayor investigación en el tema que genere estudios con modelos conceptuales y trabajo de campo no sesgado por la percepción del investigador, ya que no existen incluso proyectos de investigación a nivel de instituciones educativas que aborden estos conceptos como punto de partida para explicar la vinculación o no de estas variables en el sector empresarial.

METODOLOGÍA

Esta investigación es de tipo descriptiva porque se mide o recoge información sobre las variables que participan en el problema sujeto a estudio integradas por las dimensiones del Inventario de Prácticas de Liderazgo. El diseño es no experimental transversal mediante la recolección de datos en un solo momento en su contexto natural. El método utilizado para la recolección de información cuantitativa es a través de trabajo de campo y la técnica empleada es la encuesta (Hernández, Fernández y Baptista, 2018). El estudio se desarrolló tomando como población las mipymes del sector construcción de vivienda ubicadas en la ciudad de Campeche, las cuales fueron elegidas porque: a) generan empleo para individuos con mínima preparación académica y b) por su contribución a la economía del estado. Las empresas identificadas fueron 63, según el directorio de la delegación estatal de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, al 31 de marzo de 2019, de las cuales aceptaron participar en el estudio 58 lo que representa el 92% de la población inicial. Se administraron formatos del cuestionario utilizado por Vázquez y Pedraza (2014), en su estudio formulado para identificar las prácticas de liderazgo en el sector servicios de Tamaulipas, México

basado en el Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) diseñado por Kouzes y Posner (2003), a los 58 propietarios de las empresas para la obtención de información cuantitativa. Este instrumento se vincula con el objetivo central de la investigación al contribuir a la identificación de los estilos de liderazgo ejercidos a nivel gerencial en las mipymes que participan en el sector construcción de vivienda. Los elementos que integran el instrumento se señalan en la Tabla 1.

Tabla 1: Definiciones de la Encuesta Administrada a los Líderes de las MiPymes del Sector Construcción de Vivienda

Dimensión	Definición Operacional	Reactivos
1. Desafiar los procesos	Los líderes aceptan desafíos y están preparados para enfrentar los riesgos y experimentar, siempre en la búsqueda de aportar una innovación.	Busco oportunidades de reto que pongan a prueba mis aptitudes. Cuestiono nuestra manera de hacer las cosas en la organización donde trabajo. Busco maneras innovadoras de mejorar lo que hacemos en nuestra organización. Experimento y me arriesgo a nuevos métodos de trabajo, incluso a sabiendas de que me expongo al fracaso. Experimento, corro riesgos y aprendo de los errores que se producen en mí. Promuevo la mejora continua y la innovación de los procedimientos de trabajo.
2. Inspirar una visión compartida	Consiste en albergar el deseo de hacer, cambiar y crear para que las cosas se transformen, se creen nuevas y ocurra lo que no se había hecho, esta visión impulsa hacia adelante al líder con una comunicación expresiva y vívida.	Describo a los demás el futuro que me gustaría que labráramos juntos. Invito a los demás a que compartan mis sueños del futuro como si fueran los suyos propios. Comunico con claridad la perspectiva positiva y llena de esperanzas para el futuro de nuestra organización. Señalo a los demás cómo pueden materializar sus propios intereses a largo plazo con una visión en común. Miro hacia adelante y predigo como espero que sea nuestro futuro. Contagio a los demás mi emoción y entusiasmo en cuanto a las posibilidades futuras.
3. Habilitar a los demás para que actúen	Se fomenta la colaboración desarrollando la confianza y facilitando las relaciones de los colaboradores, fortaleciendo la autodeterminación y el desarrollo de sus capacidades.	Involucro a los demás en la planeación de las acciones que emprendemos. Concedo a los demás, libertad suficiente para que tomen sus propias decisiones. Genero una atmósfera de confianza mutua en los proyectos que dirijo. Logro que los demás sientan suyos los proyectos en los que trabajan. Habilito en mi grupo de trabajo la participación y la toma de decisiones. Me preocupo por el nivel de capacitación que mis colaboradores deben tener en su trabajo.
4. Modelar el camino	Es la congruencia entre lo que se dice y lo que se hace en la práctica empresarial. Básicamente se busca dar el ejemplo y demostrar el compromiso para crear impulso y progreso en la organización.	Tengo muy clara mi propia filosofía acerca del liderazgo. Soy constante en la práctica de los valores con los que me comprometo. Me aseguro de que el equipo de trabajo plantee metas claras, haga planes y fije objetivos intermedios para cada proyecto que dirijo. Me muestro congruente con mi forma de actuar y lo que pienso acerca de lo que debe ser el trabajo. Soy congruente en cuanto a mi forma de actuar y pensar respecto a mí. Predico con el ejemplo en lo referente al compromiso institucional.
5. Brindar aliento	El líder tiene una reacción de estímulo positivo para sus colaboradores con gestos genuinos de interés que producen actitudes de alegría y ganas de seguir adelante	Dedico tiempo a celebrar el logro de cada objetivo intermedio del proyecto. Alabo a quienes realizan un buen trabajo. Encuentro maneras de celebrar logros. Señalo intencionalmente al resto de la organización el buen trabajo realizado por mi equipo. Reconozco y aliento la creatividad de mis colaboradores. Reconozco las contribuciones individuales de mis colaboradores en el éxito de cualquier proyecto.

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

El instrumento agrupa las dimensiones 1, 2, 3 y 4 bajo el estilo de liderazgo transformacional y la número 5 corresponde al estilo transaccional. Considera puntajes asignados en una escala tipo Likert con valores

que oscilan de 1= rara vez o nunca, 2= ocasionalmente 3= a menudo y 4= muy a menudo o siempre. El cuestionario se diseñó con una parte inicial para obtener información socio demográfica y de posición del líder, seguida de preguntas para establecer el perfil administrativo de la organización. La validación del cuestionario la desarrollaron los autores de la escala (Kouzes y Posner, 2003), que para minimizar las distorsiones de la autoevaluación, consideraron las respuestas del mismo instrumento administrado a los colaboradores de las organizaciones y la fiabilidad del mismo se revisó a través del estadístico Alpha de Cronbrach cuyo valor para este grupo de datos fue de 0.85.

RESULTADOS

Descriptivos

La muestra estuvo constituida en su totalidad por los propietarios de la empresa todos ellos varones que se encuentran entre 29 a 60 años de edad, cuyo rango de mayor porcentaje fue de 29 a 36 años (39.7%). En su mayoría son casados (89.7%) cuyo nivel de estudios es de nivel superior (87.9% pregrado y 12.1% posgrado). Las empresas tienen entre 2 y 25 años de haber sido constituidas, pero la mayoría (75.9%) tiene menos de 9 años. De acuerdo al número de empleados el 53.4% son microempresas (menos de 10 trabajadores) y el 46.6% restante tiene entre 11 y 50 empleados. En la Tabla 2 se presentan los principales valores sobre los cuales consideran han edificado la empresa, en un desglose de acuerdo a la estructura de la propiedad de la empresa. Se observa que para cualquier tipo de asociación empresarial el principal valor es el servicio al cliente, seguido de la honestidad, manteniendo proporciones similares en los tres grupos.

Tabla 2: Valores en los Que Perciben Se Ha Edificado la Empresa de Acuerdo al Tipo de Propiedad de la misma

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

*En la tabla se puede observar que los valores a pesar de ser parte de la cultura organizacional, no tienen el mismo peso y que este varía de acuerdo a la estructura jurídica bajo la cual está constituida la empresa, lo que cual se deriva de la limitación en toma de decisiones que tiene una empresa propia o familia, respecto a una integrada por varios socios donde las distintas personalidades de los socios se limitan entre sí. Fuente: Elaboración propia con base en información estadística. *La suma de las columnas del total rebasa el tamaño de la población por que el encuestado podría seleccionar más de una opción.*

En la Tabla 3 se muestran los retos que reportan como los más difíciles de superar para la empresa. Se observa que la obtención de personal calificado se ha convertido en una constante para todos los tipos de empresa, seguido del financiamiento. En la Tabla 4 se presentan las principales estrategias que han empleado para enfrentar estos retos. Se aprecia que la comunicación es un elemento clave que forma parte importante del liderazgo de los empresarios, y es el factor que han empleado con mayor frecuencia para el desarrollo de la empresa. Respecto a la comunicación interna el 48.3% prefiere reuniones periódicas para implementar cursos de capacitación, mientras que para la externa el 46.6% solicita apoyo con empresarios del mismo giro para satisfacer una demanda potencial.

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

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

*El régimen jurídico de las empresas establece diferencias al priorizar los retos más significativos que deben enfrentar en su operación, o cual puede originarse de las diferencias en la personalidad de sus integrantes, y no de los riesgos laborales propios del sector. Fuente: Elaboración propia con base en información estadística. *La suma de las columnas del total rebasa el tamaño de la población por que el encuestado podría seleccionar más de una opción.*

Tabla 4: Estrategias Para Hacer Frente a los Retos de Estas Empresas Según el Tipo de Propiedad

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

*La selección e implementación de estrategias según la estructura legal de las organizaciones participantes favorece una comunicación efectiva en los casos donde la diversidad de opiniones debe ser consensada como en las organizaciones no familiares o en las que la responsabilidad de transmitir el futuro de la misma al equipo de trabajo, recae en un solo empresario. Fuente: Elaboración propia con base en información estadística. *La suma de las columnas del total rebasa el tamaño de la población por que el encuestado podría seleccionar más de una opción.*

Los resultados de su percepción relacionados con la certificación de la calidad no son necesariamente los más favorables pues solo el 36.2% de los encuestados lo considera como una estrategia para enfrentar los retos de supervivencia. De manera contradictoria se reporta que el 50% sustenta sus ventajas competitivas en el mercado en función de la calidad, seguidas del precio y el servicio, aunque aceptan que su nivel competitivo va de bueno (48%) a regular (52%). En relación a esto, las políticas de calidad empleadas para la mejora continua se presentan en la Tabla 5 donde se aprecia, como resultado del manejo del capital humano, el ambiente laboral activo y de participación, así como la procuración de un beneficio recíproco con los trabajadores, proveedores y clientes, que se torna como una de las principales estrategias empleadas principalmente en la empresa familiar.

Tabla 5: Políticas de Calidad Empleadas para la Mejora Continua de la Empresa de Acuerdo al Tipo de Propiedad

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

Los líderes de las empresas estudiadas ponen de manifiesto su preocupación por el recurso humano, ya que sin importar la estructura legal bajo la cual operan, consideran a este factor como pieza clave en los temas de calidad en la prestación de servicios. Fuente: Elaboración propia con base en información estadística. *La suma de las columnas del total rebasa el tamaño de la población por que el encuestado podría seleccionar más de una opción.

Los resultados descriptivos ponen de manifiesto la importancia que se le brinda al capital humano dentro de la empresa, lo que hace todavía más importante la función de liderazgo.

Diferencia de Medias

En el caso de las diferencias entre los diversos grupos poblacionales que se estudiaron en este trabajo, únicamente se encontraron diferencias con relación a las dimensiones de liderazgo, al tipo de propiedad de la empresa y a la existente entre los aspectos familiares y laborales. En la Tabla 6 se presentan los resultados del ANOVA para las dimensiones de liderazgo y el tipo de propiedad de la empresa. Se aprecia que únicamente la dimensión de habilitar a los demás para que actúen presenta diferencias estadísticas, en donde las empresas de varios socios tienen una mejor percepción de esta habilidad que las empresas familiares, sin embargo, el tamaño del efecto es considerado bajo, ya que solo el 1.3% de las diferencias en la capacidad del líder para que los demás actúen se puede explicar por el tipo de empresa.

Tabla 6: Media, Desviación Estándar y Análisis Unidireccional de Varianza Entre las Dimensiones de Liderazgo y el Tipo de Propiedad de la Empresa

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

Los líderes de estas organizaciones deben desarrollar mejores estrategias para involucrar a los colaboradores en la planeación, propiciando la toma de decisiones en lo individual bajo una atmósfera de confianza, las empresas con estructuras más profesionalizadas le asignan un mayor valor a las acciones de fortalecimiento de las capacidades del equipo de trabajo. Fuente: Elaboración propia con base en información estadística. * $p < .05$

En la Tabla 7 se reportan las diferencias que se hallaron entre la relación familiar y laboral con relación a las dimensiones de liderazgo. En este caso inspirar una visión compartida y modelar el camino, ambas dimensiones del liderazgo transformacional, presentan diferencias estadísticas. Con relación a inspirar una visión compartida solo el 1.1% de las diferencias pueden explicarse por la relación familiar y laboral, en

donde los resultados del post hoc señalan que es mayor en los que opinan que es excelente y los que opinan que se sobrelleva. De igual forma los resultados son similares para la dimensión modelar el camino, sin embargo, el tamaño del efecto es un poco mayor (1.4%), aunque en ambos casos se puede considerar bajo.

Tabla 7: Media, Desviación Estándar, Análisis Unidireccional de Varianza Entre las Dimensiones de Liderazgo y la Relación Entre lo Familiar y Laboral

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

*Las organizaciones no familiares reportan un mejor control de la problemática que puede presentarse entre la familia y la organización a diferencia de las empresas familiares donde sus integrantes participan en la toma de decisiones incluso en forma indirecta. Fuente: Elaboración propia con base en información estadística. *p<.05*

CONCLUSIONES

El análisis de la información obtenida de los resultados de los datos proporcionados por los gerentes de las organizaciones, permite observar que la toma de decisiones recae en su mayoría en una población joven desde el punto de vista empresarial, que requiere tener conocimiento de las implicaciones de su personalidad en la administración y permanencia de la compañía en el mercado. Entre los resultados destaca que todos los propietarios de las empresas participantes son hombres, lo que es parte de las costumbres del sector, donde la participación de la mujer se ha permitido en las áreas administrativas y de manera más escasa en la operación de las mismas. También como parte de la cultura organizacional, estas compañías cultivan un conjunto de valores sobre los cuales han cimentado la conducta empresarial, destacando el servicio al cliente y la honestidad, que también se considera reflejo de los valores personales de quienes están al frente de las empresas, lo anterior coincide con lo estudiado por Rodríguez (2010), quien considera que la personalidad del líder es parte de la identidad de la empresa.

Sin importar el tipo de estructura jurídica y administrativa, las unidades participantes reportan que el mayor reto que enfrentan para su operación es el reclutamiento, selección y contratación del personal, el cual debe ser calificado con base a su experiencia en el sector donde generalmente se requieren conocimientos profesionales para la elaboración de presupuestos de obra y técnicos para la operación de maquinaria pesada (Torres, 2018), es necesario considerar que es un sector donde existe una alta rotación de personal y que puede ocasionarse de la combinación del poder y el liderazgo, por lo tanto se requiere comprender cómo perciben los colaboradores la combinación de ambos elementos al interior de las organizaciones (Contreras y Castro, 2013). Adicionalmente la situación económica del país ha ocasionado la contracción de la industria de la construcción derivado de la reducción de la obra pública, en consecuencia, las instituciones financieras han disminuido las líneas de crédito a este tipo de empresas, o bien han negado la apertura de las mismas por la incertidumbre de los mercados, lo que es reportado como el segundo reto que enfrentan en el desarrollo de su operación, tal como lo previenen Medina et. al (2008), en su evaluación de las prácticas de liderazgo y su influencia en las finanzas, las cuales son necesarias para los procesos de producción, innovación y competitividad y que son los desafíos permanentes que debe enfrentar el líder para el cumplimiento de las metas propuestas (Rodríguez, 2010).

En este sentido y de acuerdo con Medina et. al (2008) un estilo de liderazgo con visión compartida (que también prevalece en la población estudiada), privilegia la estabilidad económica de la empresa cuando el

líder comparte el futuro de la misma con los colaboradores. Para el caso del grupo estudiado se observa que entre las estrategias empresariales implementadas, los líderes fomentan la comunicación cuando la organización es dirigida por un administrador que toma las decisiones en lo individual y cuando tiene varios socios no familiares, mientras que las organizaciones familiares tienen como estrategia incrementar los servicios ofertados, mayores vínculos nacionales y aplicar sistemas de calidad, lo cual proviene del proceso de gestión del conocimiento que a su vez influye en el diseño de estrategias tal como lo mencionan Pedraja y Rodríguez (2008). El ambiente laboral activo y de participación es una política fomentada por estos líderes sin importar el tipo de organización jurídica y administrativa, lo que coincide con Hincapié et. al (2018), al analizar la influencia de liderazgo transformacional en los equipos de trabajo, donde la motivación tiene una influencia positiva en su desempeño; y que también puede influir en la gestión del talento humano (Torres, 2018), mediante acciones que disminuyan los riesgos propios de la actividad como la exposición a riesgos físicos y psicológicos, lo que dificulta el reclutamiento del talento humano (Hincapié et. al, 2018).

El análisis de las dimensiones que integran el instrumento y la comparación con el tipo de propiedad de las empresas indica que se fomenta la colaboración y confianza en las mismas, lo que fortalece el desarrollo de las capacidades de los colaboradores de la empresa, de acuerdo con Contreras y Castro (2013), quienes visualizan a las organizaciones como un sistema dinámico basado en la confianza que otorgan los seguidores a su líder. Un factor que incide en las dimensiones de liderazgo es la relación que tienen los líderes en el ámbito familiar y laboral, la cual es considerada como excelente cuando se promueve que las cosas se transformen a través de una comunicación efectiva y exista una congruencia entre lo que dicen y realmente llevan a cabo para crear progreso en la organización, como indica Terrazas (2015), que considera que entre las características personales del líder destacan su formación, valores y acciones ejecutadas para distinguirse como un líder proactivo que involucra a los demás en la planeación de las acciones, otorgando libertad para la toma de decisiones propias. De acuerdo al primer objetivo propuesto, es posible establecer que el estilo transaccional y transformacional están presentes en la población estudiada, con niveles de medias cercanos al valor más alto asignado donde prevalece el liderazgo transformacional que busca innovar los procesos, fomentando la colaboración y confianza pues el responsable de la organización visualiza a la empresa en un futuro compartido con los colaboradores, que están convencidos del compromiso conjunto que esto representa, y de que el líder comprende sus necesidades para finalmente estar integrados en una sola unidad.

Entre las dimensiones más significativas del Inventario de Prácticas de Liderazgo para este caso particular, destacan las denominadas desafiar los procesos e inspirar una visión compartida, ya que, de acuerdo a la percepción de los gerentes, están en la búsqueda constante de oportunidades para mejorar e innovar los procedimientos de trabajo, a pesar de los riesgos que esto representa, para lo cual comunican a los demás el futuro de la organización. Finalmente, los resultados obtenidos en atención al tercer objetivo, indican que los aspectos sociodemográficos del líder no influyen de alguna forma en el estilo ejercido, pero los factores administrativos del perfil de las organizaciones sí, como es el caso de la estructura jurídica y organizacional, así como las relaciones personales con la familia y los colaboradores, lo que permite inferir que en las organizaciones familiares o individuales la personalidad del socio fundador es la que finalmente incide en las decisiones empresariales y la orientación al futuro. Las limitantes de este trabajo son el número de empresas participantes y su abordaje cuantitativo, por lo tanto, futuras líneas de investigación podrían evaluar con instrumentos de tipo cualitativo, aquellos factores de la personalidad que den soporte a los resultados alcanzados por el líder en su gestión, y así contrastar resultados con otras regiones geográficas del país con mayor población.

REFERENCIAS

Baztar S. (2006). Reflexiones iniciales para la construcción de un modelo mexicano de liderazgo organizacional. *Revista de Psicología de Trabajo y de las Organizaciones*. 22, 2 pp. 203-225.

Cárdenas A., Lino J. y Macías E. (2014) Liderazgo ejercido por los empresarios comerciales de la zona centro de Tecomán, Colima, México. Memorias en extenso del XVIII Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas (ACACIA). No. 1 pp. 5311-5339.

Contreras, F. y Castro, G. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*. 29, 126. pp. 72-76.

Gobierno del Estado de Campeche (2020). Plan Estatal de Desarrollo 2019-2021. Recuperado de: www.campeche.gob.mx

Gobierno Federal de los Estados Unidos Mexicanos, Presidencia de la República. (2020). Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024. México. Recuperado de: www.presidencia.gob.mx

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill, México.

Hincapié, S., Zuloaga Y. y López E. (2018). Liderazgo transformacional y mejoramiento continuo en equipos de trabajo de pymes colombianas. *Revista Venezolana de Gerencia*. 23, 83. Pp. 1-17.

Kouzes J.M. y B.Z. Posner (2003). The Leadership Practices Inventory (LPI): Self Instrument. 3rd Edition. Paperback. John Wiley & Sons Inc. U.S.A.

Loaiza C. y Pirela L. (2015). Liderazgo en organismos venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*. 20, 69 pp. 152-171.

Medina, J., de la Garza, M. y García, E. (2008). Influencia de las prácticas de liderazgo en las finanzas y toma de decisiones de las pymes. *Investigación Administrativa*. 101, pp. 17-27.

Ofori, G. y Toor S. (2012). Leadership and construction industry development in developing countries. *Journal of Construction in Developing Countries*. 1, pp 1-21

Padilla A., Hernández L. y Espíritu R. (2011). La Práctica del Liderazgo Transformacional: Un estudio empírico realizado en las pymes en el estado de Colima, México. *Revista Universitaria Digital de Ciencias Sociales*, 2, 1. pp. 1-15.

Pedraja, L. y Rodríguez E. (2008). Estilo de liderazgo, gestión de conocimiento y diseño de la estrategia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia*. 33, 9. pp. 651-657.

Robles, V. de la Garza, M. y Medina, J. (2008). El liderazgo de los gerentes de las pymes de Tamaulipas, México. *Cuadernos de Administración*. 21, 37. pp. 293-210.

Rodríguez E. (2010). Estilos de liderazgo, cultura organizacional y eficacia. *Revista de Ciencia Sociales*. XVI, 4. pp. 629-641.

Terrazas R. (2015). Liderazgo Tridimensional. *Revista Perspectivas*, 35. pp. 7-28.

Torres E. (2018). Aspectos que afectan la gestión del talento humano en el sector construcción en Colombia. *Signos*. 10, 2. pp.103-117

Vázquez M. y Pedraza N. (2014) Las prácticas de liderazgo en las mipymes del sector servicios en Cd. Victoria, Tamaulipas, México. *XVIII Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas Memorias en Extenso*, pp. 5280-5310.

BIOGRAFÍA

Román Alberto Quijano García es Doctor en Gestión Estratégica y Políticas de Desarrollo por la Universidad del Mayab. Profesor investigador de tiempo completo adscrito al área de Finanzas. Se puede contactar en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Campeche Av. Agustín Melgar S/N Col. Buenavista CP. 24039 Campeche, Campeche.

Deneb Elí Magaña Medina es Doctora en Administración por la Universidad del Mayab. Profesora investigadora de tiempo completo adscrita al área de Comportamiento organizacional. Se puede contactar en la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco Av. Universidad S/N Zona de la Cultura Magisterial, Villahermosa, Tabasco

Luis Alfredo Arguelles Ma es Doctor en Gestión Estratégica y Políticas de Desarrollo por la Universidad del Mayab. Profesor investigador de tiempo completo adscrito al área de Costos. Se puede contactar en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Campeche Av. Agustín Melgar S/N Col. Buenavista CP. 24039 Campeche, Campeche.

Norma Aguilar Morales es Doctora en Administración por la Universidad Anáhuac Mayab. Profesora investigadora de tiempo completo adscrita al área de Comportamiento organizacional. Se puede contactar en la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco Av. Universidad S/N Zona de la Cultura Magisterial, Villahermosa, Tabasco.