

10-010

GOOD PRACTICES FOR CONFLICT RESOLUTION IN CONSTRUCTION MANAGEMENT

Villena Manzanares, Marcelo ⁽¹⁾; Villena Manzanares, Francisco ⁽²⁾

⁽¹⁾ Universidad Católica de Murcia. UCAM, ⁽²⁾ Universidad de Sevilla

Management in the construction industry from the point of view of the contractor, is in the hands of the construction manager. The work team for the execution of the works is subject to the time and cost factor, and in turn the diversity of subcontracted works that must be verified and controlled, make the construction management an activity subject to infinite problems causing Stress in your human factor. Due to the typical pyramidal structure in this type of companies, the leadership style of the works headquarters is fundamental for the adequate resolution of conflicts between different agents. In this work, a critical review of the conflicts that may arise in the construction management will be carried out, from the point of view of the contracting company and in turn the most appropriate characteristics of the leadership style of the construction manager will be reviewed to the resolution of them. In short, it is about raising and reflecting on the management style that can lead to success in the art of leading work teams in the execution of works.

Keywords: construction management; leadership styles; construction manager

BUENAS PRÁCTICAS PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LA GESTIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN

La gestión de la construcción desde el punto de vista de la empresa constructora (contratista), está en manos de la jefatura de obra. El equipo de trabajo para la ejecución de las obras se ve sometido al factor tiempo y coste, y a su vez la diversidad de trabajos subcontratados que deben ser verificados y controlados, hacen que la gestión de la construcción sea una actividad sometida a infinidad de problemas originando estrés en su factor humano. Debido a la estructura piramidal típica en este tipo de empresas, el estilo de liderazgo de la jefatura de obras es fundamental para la adecuada resolución de conflictos entre diferentes agentes. En este trabajo se va a realizar una revisión crítica de los conflictos que pueden originarse en la gestión de la construcción, desde el punto de vista de la empresa contratista y a su vez se revisarán las características más adecuadas del estilo del liderazgo del jefe de obra para la resolución de las mismas. En definitiva se trata de plantear y reflexionar sobre el estilo de dirección que puede dar lugar al éxito en el arte de dirigir equipos de trabajo en ejecución de obras.

Palabras clave: gestión de la construcción; estilos de liderazgo; dirección de proyectos

Correspondencia: Francisco Villena Manzanares fvillena@us.es



©2020 by the authors. Licensee AEIPRO, Spain. This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

1. Introducción

La industria de la construcción representaba a finales de 2018 una contribución al PIB Español del 5.6%, En el ámbito no residencial, la licitación de obra pública lleva tres años al alza, según la patronal de las grandes constructoras y concesionarias (Seopan), que se queja de que el volumen de licitación equivale únicamente al 1,4 % del PIB y se mantiene en mínimos históricos, frente al promedio de los últimos 23 años del 2,5 % del PIB. A diferencia de otras industrias que tienen un sistema de producción en cadena, el sector de la construcción está sometido a distintas presiones y objetivos empresariales particulares de cada tipo de infraestructura. En resumen, los objetivos empresariales de una construcción se ven sometidos a factores de origen económico, factores de origen contractuales como (plazo de entrega, calidad de la obra terminada), factores de origen político, (infraestructuras públicas), factores de tipo social (huelgas, desastres, etc.), factores climatológicos (inclemencias meteorológicas), etc. Dentro de las empresas constructoras (contratistas), el Jefe de Obra (J.O.) es la persona que designa la empresa constructora como responsable de la obra a todos los niveles, tanto a nivel organizativo, como legal, como a nivel ejecutivo, ambiental, etc. Por tanto, es el J.O. quien desempeña una labor primordial de gestionar la construcción en la consecución de los objetivos de la empresa constructora, junto con su equipo asignado para la ejecución de las obras contratadas. El factor tiempo y coste, y a su vez la diversidad de trabajos subcontratados que deben ser verificados y controlados, hacen que la gestión de la construcción sea una actividad sometida a infinidad de problemas originando estrés en su factor humano. Debido a la estructura piramidal típica en este tipo de empresas, reflexionar sobre el adecuado estilo de liderazgo del J.O. es fundamental para la adecuada resolución de conflictos entre los diferentes agentes que intervienen en la gestión de la construcción.

El objetivo de este trabajo es establecer y reflexionar sobre el paradigma del estilo de liderazgo a los que puede estar sometido el J.O. para llegar al éxito en el arte de dirigir equipos de trabajo y analizar el estilo de liderazgo capaz de resolver los conflictos durante el transcurso de la ejecución de las obras de construcción. Para lograr los objetivos planteados apoyaremos nuestro análisis bajo una revisión extensa de la literatura. Este trabajo se enmarca en el área de conocimiento de la gestión de la construcción cuyo objetivo es extender el concepto de construcción más allá de la producción en el sitio, para incluir una amplia gama de actividades de valor agregado que intervienen en el proceso de construcción y que evolucionan con el tiempo. De esta manera, la gestión de la construcción como área de conocimiento utiliza una amplia gama de diversas disciplinas académicas y profesionales para permitir una comprensión teórica, metodológica y / o empírica sólida y novedosa del mundo de la construcción. En última instancia, la gestión de la construcción busca avanzar en los debates académicos que convergen en el sector de la construcción como tema de investigación.

2. Marco teórico: el estilo de liderazgo y el J.O.

En la literatura el tema del liderazgo es objeto de investigación desde hace más de medio siglo. Las definiciones de liderazgo y sus dimensiones son muy abundantes, diversas y complejas, ya que se analizan desde diferentes perspectivas. Se puede resumir que entorno al concepto de liderazgo, se busca categorizar al líder, estudiar el proceso de influencia del líder hacia sus seguidores, analizar objetivos comunes entre los miembros del equipo, investigar las formas que un líder tiene para la motivación del equipo y que genere eficacia productiva, etc. Podemos decir que existen tantas definiciones de liderazgo como personas que han intentado definir el concepto (Stogdill,

1974). En la Tabla 1, se hace un resumen de las aportaciones más destacadas del concepto de liderazgo de los últimos años.

Tabla 1. Definiciones contemporáneas del liderazgo

Bolden (2004)	El liderazgo es un fenómeno complejo que afecta a muchos otros importantes procesos organizacionales, sociales y personales. Depende de un proceso de influencia, por el que las personas se inspiran para trabajar en pro de los objetivos del grupo, no por coacción, sino por motivación personal.
Hogan y Kaiser (2005)	El liderazgo debe ser definido en términos de la capacidad de construir y mantener un grupo que se desempeñe bien en relación con su competencia.
Vroom y Jago (2007)	Un proceso de motivar a la gente a trabajar juntos en equipo para lograr grandes cosas.
Van Vugt, Hogan y Kaiser (2008)	Las personas que influyen en contribuir a los objetivos del grupo y que coordinan la consecución de dichos objetivos.
Yukl (2010)	El liderazgo es el proceso de influir en otros para entender y estar de acuerdo sobre lo que hay que hacer y cómo hacerlo, y el proceso de facilitación de los esfuerzos individuales y colectivos para lograr objetivos comunes.
Caravedo (2011)	El liderazgo es un tipo de vínculo entre personas que se da en el marco de sistemas y que se manifiesta de diferentes maneras.
Escandon- Barbosa y Hurtado-Ayala (2016)	El liderazgo constituye la capacidad de una persona para ejercer influencia sobre otra con el propósito de lograr ciertas metas deseadas.
Fraher, A. y K. Grinth (2018)	El liderazgo es una herramienta que favorece la solución de los problemas perversos.

Hoy se dice que uno de los retos que enfrenta cualquier dirigente es la adecuada gestión del comportamiento y de las relaciones entre personas. La literatura tiene una inmensidad de perspectivas teóricas que recogen los estilos de liderazgo analizados desde diversos enfoques. La importancia de un líder, radica como impulsor y generador del valor agregado en una organización (Almirón y Tikhomirova, 2015). A efectos de este trabajo, se centrará su análisis en los estilos de liderazgo utilizados para estudiar el comportamiento del J.O. en la industria de la construcción. Partiendo del enfoque conductual del liderazgo se permite catalogar al líder en tres tipos diferentes (líder autocrático, líder democrático y líder liberal) en función del uso de la autoridad aplicada por los líderes (Koonts y Weihrich, 1994). Mediante la teoría de rasgos del líder en la Tabla 2, se define de manera breve las características de cada uno. Encontramos en la literatura que en la industria de la construcción se han realizado estudios basados en los modelos de liderazgo de Burns (1978) y bajo la perspectiva de Bass y Avolio (1993), donde el estilo de liderazgo depende de la influencia que ejerce el líder en los seguidores para lograr el desempeño o los objetivos marcados. De esta manera, se distinguen dos tipos de liderazgo, el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional. El liderazgo transformacional está constituido por cuatro factores, la influencia, la motivación, la estimulación intelectual y la consideración individual de responsabilidades a subordinados. En el liderazgo transformacional no existe recompensa por cumplir objetivos, sin embargo, en el

liderazgo transaccional, el líder ofrece recompensas a cambio de que sus seguidores cumplan los objetivos propuestos.

Tabla 2. Estilos de liderazgo con enfoque conductual

Líder Autocrático	Persona que impone y espera cumplimiento, es dogmático y seguro y conduce por medio de la capacidad de retener u otorgar premios y castigos
Líder Democrático ó participativo	Consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables y alienta en su participación
Líder Liberal ó de "rienda suelta"	Hace un uso mínimo de su poder, ya que le concede a sus empleados un alto grado de independencia, confiando en que tomarán las mejores decisiones, los líderes en este estilo dan todo su apoyo a los seguidores, esperando cumplan las metas establecidas

Chan y Chan (2005) determinó que los profesionales de la construcción utilizan con más frecuencia el liderazgo transformacional que el liderazgo transaccional. Se han realizado estudios que determinan que un estilo de liderazgo transformacional disminuye los accidentes laborales en el sector de la construcción (Grill et al., 2018). Se relacionan el tipo de liderazgo de los gerentes de la construcción de Hong Kong con aspectos culturales y de la región del líder (Rowlinson, Ho y Po-Hung, 1993). Estudios de liderazgo en arquitectos de Turquía dedicados al diseño de proyectos caracterizan el liderazgo por estar orientado a tareas (Kasapoğlu, 2011). Otros estudios en la industria de la construcción intentan identificar cuál de los dos estilos de liderazgo transformacional o transaccional es más capaz de predecir los resultados de "efectividad del líder" (Chan y Chan, 2005). A pesar de los muchos trabajos que se encuentran en la literatura sobre liderazgo y gestión de la construcción, todavía no se encuentran evidencias directas de las habilidades de liderazgo eficaz aplicado al J.O en el sector de la construcción español. Por tanto, nos preguntamos, ¿Qué rasgos debe de tener un J.O. en relación a las teorías de liderazgo?

Existe un consenso en la literatura de que el liderazgo transformacional mejora el desempeño en el sector de la construcción, por tanto, este trabajo centrara su análisis en los enfoques conductuales del liderazgo (líder autocrático, líder democrático y líder liberal), para plantear y reflexionar sobre el estilo de liderazgo que puede dar lugar al éxito en el arte de dirigir equipos de trabajo. Se utilizarán los liderazgos transformacionales o transaccionales para explicar el liderazgo aplicado por los rangos superiores al J.O. desde el interior y el exterior de la empresa constructora. Se realizará un análisis de estilos de liderazgo con enfoque conductual para explicar los estilos de líder del J.O. que deben de resolver los conflictos durante el transcurso de la ejecución de las obras de construcción.

2.1. ¿Quién es el jefe de obra (J.O.) en una empresa constructora (contratista)?

La figura del J.O. es la encargada de planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar proyectos de construcción desde el diseño hasta su entrega, atendiendo al tiempo de ejecución, especificaciones y presupuestos establecidos. En virtud de ello, los J.O. garantizan que cada trabajo sea ejecutado de manera eficiente al coordinar las actividades, recursos, equipos e información. La estructura típica de una empresa constructora (contratista) de primer nivel, es una estructura pirámide, donde cada J.O. reporta a su superior, Jefe de Grupo de Obras, y a la vez este último al Director o Delegado de Zona. Por lo que vemos, la figura del J.O. es una figura profesional que comparte dos visiones: la de líder de su equipo y subordinado de la dirección de la empresa constructora. Lo anterior sucede de manera interna a la empresa a la que pertenece, por otro lado, la figura del J.O debe de asumir responsabilidades y ajustar planificaciones con la Dirección Facultativa, que es a nivel externo quien dirige, controla

y certifica la ejecución de los trabajos de la constructora. Por lo que podemos entender que la postura de un J.O. como directivo del sector de la construcción es una figura complicada, ya que además de ejercer su liderazgo dentro de su empresa, debe de satisfacer a los propietarios de la infraestructura. Entonces es fácil comprender como los comportamientos que debe de adoptar el J.O. serán cambiantes hacia donde se oriente, o bien dentro de su empresa con superiores y subordinados, o bien en el ambiente exterior a su empresa, donde están los superiores que verifican sus trabajos. En la Tabla 3, exponemos brevemente las funciones comunes de un J.O. independientemente del tipo de proyecto/ obra a ejecutar.

Tabla 3. Funciones comunes de un J.O.

Gestionar los contratos y obtener los distintos permisos y licencias que sean requeridos.
Elaborar y entregar estimaciones presupuestarias para cada proyecto y hacerle seguimiento a los recursos que sean designados durante su ejecución:
Planificar y fijar los tiempos de gestión y las fases de la construcción y hacer seguimiento de los avances, para determinar que hayan sido realizados según el cronograma establecido.
Formar, dirigir y poner en marcha a un equipo de empleados eficiente: subcontratistas, etc...
Mantener a los clientes satisfechos a lo largo de la ejecución del proyecto:
Representar a la empresa en asuntos pertinentes a servicios de construcción y convenios colectivos.
Capacitar a los trabajadores en lo referente a metodologías de control del proyecto y en procedimientos para determinar la factibilidad de construcción.
Dirigir las compras responsabilizándose de todo el proceso, contratos, pedidos, así como devoluciones.
Garantizar el cumplimiento de la legislación pertinente a la construcción y las medidas de seguridad a ser tomada fuera y dentro de la obra.

Todas estas funciones se pueden completar con las exigencias de perfil que más predominan en las ofertas de empleo para J.O. y nos daremos cuenta que las competencias de un J.O. son muy similares a las de un Directivo de la empresa de construcción, la única diferencia fundamental a parte de la visión global del negocio (que es propia de Directivos de empresa constructoras) es que en las funciones que se desempeñan a nivel de obra predominan las estrategias “corto placistas” frente a las estrategias “largo placistas” que son más propias de un Directivo de empresa constructora (Fernández-Hernansaiz,2007).

2.2. Tipos de conflictos en la ejecución de una obra

En la ejecución de un proyecto de construcción o infraestructuras hay que tener muy claro que los conflictos coexisten a lo largo de la ejecución y es responsabilidad del J.O. liderar la resolución de los mismos, ya que una obra sin conflictos no existe. El conflicto según la R.A.E. (Real academia de la Lengua Española), se puede definir como: “1.- Coexistencia de tendencias contradictorias en el individuo capaces de generar angustia y trastornos, 2.- Relación recíprocamente destructiva entre individuos o grupos a causa de una colisión de intereses o valores”. A pesar de la conciencia negativa que nos transmite esta definición, la literatura establece que la existencia de un conflicto puede llegar a ser positiva (el proceso de solución de conflictos es un estímulo para el cambio positivo en la empresa) o negativa (desgaste de recursos, ideas enfrentadas afectando al bienestar psicológico llegando al estrés).

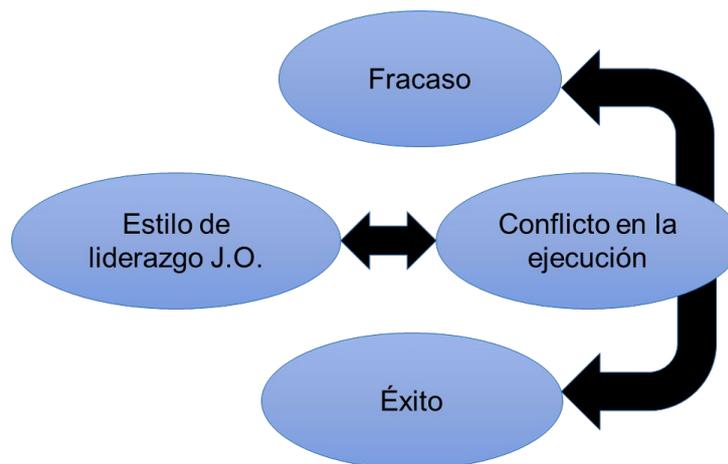
En la literatura se encuentra una diversidad de definiciones alrededor de concepto de conflicto, atendiendo a la naturaleza del mismo (personalidad, del entorno, de la empresa, de comunicación, de valores, etc.), pero lo que interesa en este trabajo es clasificar los conflictos adecuados a la industria de la construcción entorno a las áreas de trabajo específicas comunes de un J.O., y podemos clasificar los conflictos en 5 categorías, de manera general:

1. Conflictos de Gestión del Contrato.
2. Conflictos de Gestión Técnica, de Calidad y de Ejecución.
3. Conflictos de Gestión Económica.
4. Conflictos de Gestión del Equipo Humano.
5. Conflictos de Gestión con el Cliente.

2.3. ¿Qué se entiende por éxito en la ejecución de una infraestructura?

En la ejecución de un proyecto de construcción o infraestructuras hay que tener muy claro que los conflictos de diversas índoles coexisten a lo largo del ciclo de vida del proyecto, podemos considerar que el éxito recae en liderar la resolución positiva de los mismos. Desde esta perspectiva tenemos un rol entre el estilo de liderazgo, el tipo de conflicto y la resolución del conflicto dando lugar al concepto de éxito en la ejecución, o al fracaso si no se consigue resolver. En la figura 1, se representa el grafico que relaciona ambas situaciones.

Figura 1: Ciclo del éxito o fracaso del conflicto.



Fuente: elaboración propia.

Lo anterior, hace que nos tengamos que plantear de la manera más objetiva posible que es lo que entiende por éxito un J.O. cuando ejecuta un proyecto de construcción, y uno de los pensamientos más comunes es el de pensar que ha conseguido los objetivos económicos marcados por su empresa al finalizar las obras. Normalmente para poder medir el éxito debemos de irnos al concepto de desempeño de la ejecución de la infraestructura, donde entran los objetivos cuantificables (tangibles) que quedan enmarcados según: Coste-Plazo-Calidad-Prevención de Riesgos Laborales- Impacto Ambiental. Cabe destacar que en el concepto de desempeño de la construcción o infraestructura se pueden añadir todos aquellos factores cuantificables que añaden valor al éxito por consecución de objetivos logrados en la obra, como pueden ser: la rentabilidad económica (objetivo de coste), la duración de la ejecución llevada a cabo (objetivo de plazo), calidades de terminación obtenidos (objetivo de calidad) e incluso el número de accidentes de trabajadores (objetivo de política correcta de implantación de prevención riesgos laborales), incluso objetivos respecto a la correcta gestión de residuos y disminución del impacto ambiental (objetivo de política medioambiental),

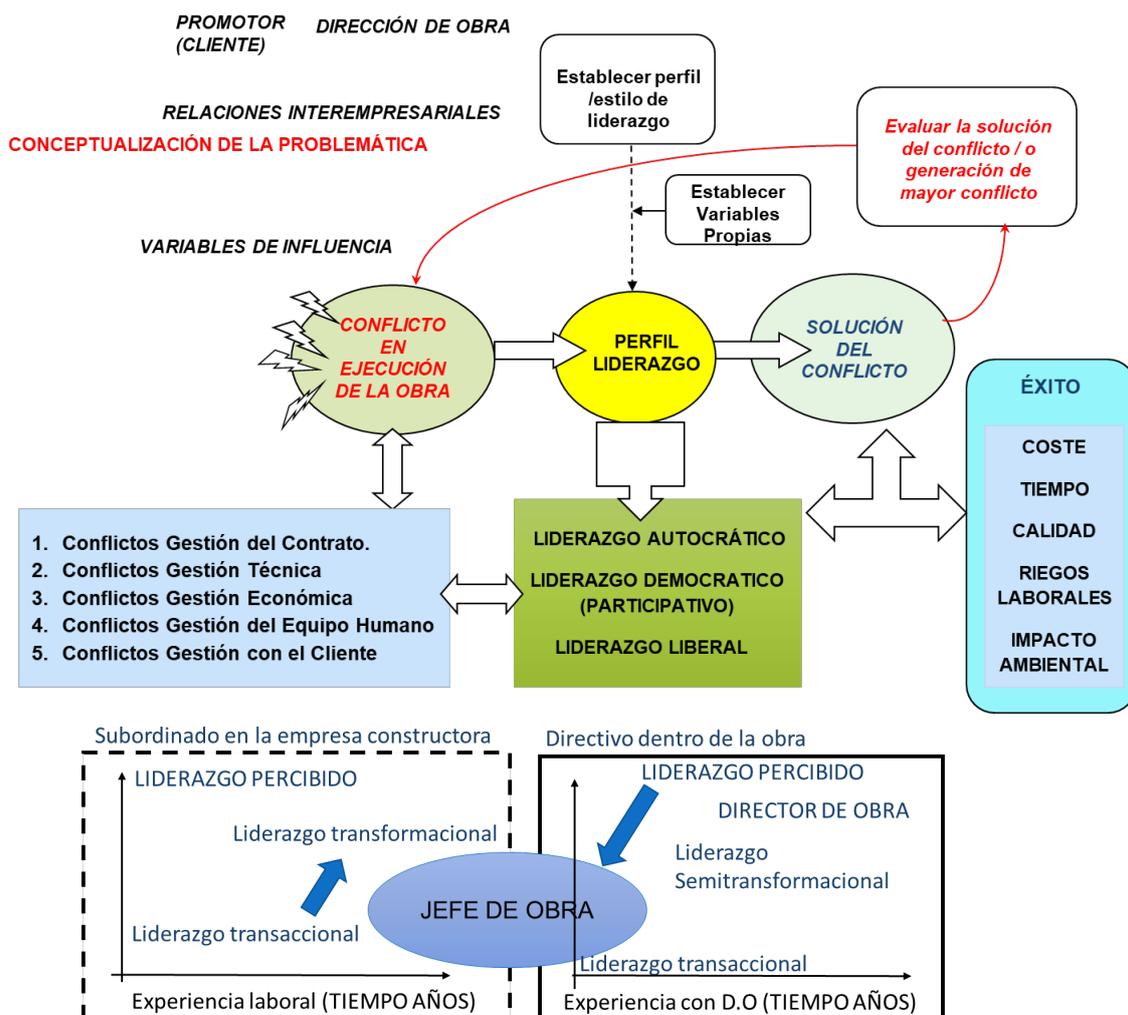
etc... Sin embargo, el desempeño de una obra no queda sólo enmarcado dentro de los objetivos tangibles establecidos entre la empresa constructora y el J.O. sino que existen un conjunto de valores intangibles que añaden éxito a la construcción finalizada, tales como “satisfacción del cliente”, “grado de compromiso con la empresa constructora”, “satisfacción del equipo humano con el jefe de obra”, “ambiente de trabajo”, “stress desarrollado”, etc... estos factores del comportamiento serían difíciles de cuantificar pero son igual o más importantes que los éxitos anteriores mencionados.

3. Percepción y adopción del estilo de liderazgo del J.O.

Para establecer un modelo de estilo de liderazgo que explique de manera holística cual debe ser el estilo de liderazgo adecuado para un J.O., a partir del análisis conceptual realizado en este trabajo, tenemos que situar a la figura del J.O. como un eslabón que une dos aspectos. Por un lado, un directivo dentro de la obra y por otro lado un subordinado fuera de ella, ya que rinde cuentas a sus superiores desde una perspectiva sistémica. Si su cometido es el adecuado bajo los objetivos marcados por la empresa constructora, estará sometido a un liderazgo transaccional por parte de sus superiores. Este razonamiento viene apoyado porque en el liderazgo transaccional se recompensa por cumplir los objetivos e implica posibilidad de mayor salario, mayores responsabilidades, y mayor reputación en su puesto de trabajo. También razonamos que con el tiempo el J.O. adopta experiencia, y lograra, sino cambia de empresa, un sistema de incentivos de políticas de valor del logotipo que representa, donde el J.O. es un miembro consolidado y unido a su empresa, por lo que el J.O. estará sometido a liderazgo transformacional. Para poder subir de categoría profesional, en este momento el J.O. se siente respaldado y apoyado por sus superiores, a la espera de ser directivo de alto nivel. La reflexión anterior es donde confirmamos que se constituyen los antecedentes del estilo de liderazgo del J.O., es decir, los antecedentes del estilo de líder, comienzan cuando termina la percepción que tiene el líder del liderazgo percibido, ya que es un directivo subordinado. Evidentemente existen factores personales como la capacidad de negociación, la motivación laboral, la experiencia laboral, el género, etc. variables intangibles propias relacionadas con la personalidad y que van a influir en el estilo adoptado de liderazgo del J.O. en el ámbito interno de su obra, aquí es donde el J.O. es un auténtico líder para dirigir equipos de trabajo, dar órdenes, tomar decisiones y dar cuentas como líder al director de su obra, que es un agente externo de su empresa. Desde el punto de vista de las relaciones laborales con el Director de obra (D.O.), inicialmente éste ejerce un liderazgo transaccional parcial hacia el J.O. más orientado a la “penalización” que al “incentivo”, ya que es habitual que según los datos cuantitativos del trinomio plazo- importe certificado-calidad de obra ejecutada, pueda ser penalizado ó sancionado económicamente si no se consiguen unos mínimos estipulados en los pliegos y documentos contractuales. Basándonos en la afirmación anterior inicialmente el D.O. ejerce un liderazgo parcialmente transaccional con el J.O., que perdura durante toda la obra, pero a medida que la relación se forja con el tiempo. Surge además un liderazgo semi-transformacional, ya que el D.O., con su personalidad pueda servir de ejemplo e inspirar ó motivar al J.O. con valores en los que el J.O. sienta un “progreso” o “mejora” personal y profesional con estimulación intelectual, haciendo sentir al J.O. participe de determinadas decisiones que sean determinantes en factores clave de la obra (por ejemplo resolución de conflictos) que van más allá de la visión que puedan tener sus superiores en la empresa constructora y que aportan un valor intangible para el J.O. (por ejemplo, otorgamiento de prestigio profesional, ensalzamiento delante de sus superiores de distintas cualidades que son positivas para la obra desde la visión del D.O, etc.). Este liderazgo “semi-transformacional” puede ocurrir que también sea ejercido por el J.O. hacia el D.O., en una cuantía menor (debido a la situación de status que normalmente gozan los D.O.), de manera que se genera una relación de simbiosis de liderazgo que redunde en sinergias positivas para la construcción del proyecto (ya que comparten algunos objetivos que son comunes).

Por lo que hemos podido valorar y reflexionar sobre el liderazgo percibido del J.O. como un eslabón intermedio que conecta a superiores de bandos diferentes. Estudios realizados de liderazgo en la industria de la construcción se centran en figuras como ingeniero de proyectos, olvidando la figura del J.O., este tipo de investigaciones coinciden que es importante valorar la percepción del liderazgo, pero pocos estudios reflejan resultados concluyentes. Hay un cierto consenso en la literatura que las tres habilidades más importantes que debe tener un líder son: controlar el rendimiento del equipo, la comunicación y comprender las características y requisitos de un proyecto, y los tres atributos más importantes que debe tener un líder son, solucionadores de problemas, motivador y negociador (Matta, 2017). En definitiva, el liderazgo es esencial para el éxito del proyecto. Otros autores reconocen que en la industria de la construcción el liderazgo no es un concepto de "talla única", y los estilos o enfoques varían significativamente entre los líderes exitosos, por tanto, los estilos de liderazgo deben seleccionarse y adaptarse a las situaciones, grupos e individuos, siendo necesario diferentes estilos de liderazgo en diferentes situaciones (Mazlan y Mohamad, 2018). En la figura 2, se expone un modelo de percepción y adopción del estilo de líder en base a un flujograma donde se muestra los liderazgos percibidos y posibles adoptados, sin perder el punto de vista del rol conflicto-resolución-éxito.

Figura 2: Flujograma del liderazgo J.O.



Fuente: Elaboración propia.

4. Conclusiones y discusión

El objetivo de este trabajo es establecer y reflexionar sobre el paradigma del estilo de liderazgo a los que puede estar sometido el J.O. como directivo intermedio para llegar al éxito en el arte de dirigir equipos de trabajo, y analizar los conflictos durante el transcurso de la ejecución de las obras de construcción. Para lograr el éxito, las interacciones entre los líderes del equipo y los seguidores son vitales. Teniendo en cuenta la importancia del líder "J.O." dentro de la ejecución de su construcción, se han adoptado los estilos de liderazgo conductuales (es decir, autocrático, democrático y Laissez-Faire), y para reflexionar sobre los liderazgos percibidos del J.O. se han utilizado los modelos de liderazgo de Burns (1978) y Bass (1994). Aunque en la industria de la construcción el liderazgo no es un concepto de "talla única", pasamos a aludir características de cada estilo que puede adoptar. Si el J.O. adopta un estilo autocrático se transfiere a una alta eficiencia, pero al mismo tiempo alto ausentismo, baja moral y alta rotación (Goethals, Sorenson y Burns, 2004). Si por el contrario el J.O. adopta un estilo democrático involucra a su equipo en la toma de decisiones (Skogan, 2008). Bajo este estilo de liderazgo el equipo suele estar más motivado y participativo (Bhatti et al., 2012). Si por el contrario el J.O. adopta un estilo de liderazgo liberal rara vez ofrecen asesoramiento a su equipo (Webb, 2007). Por otra parte, Eeden, Cilliers, y Deventer (2008), mostraron que los líderes bajo este liderazgo generalmente fallan en coordinar y el descontrol genera en el equipo sensaciones de apatía, originando baja moral y baja productividad del equipo, aunque tengan gran libertad en su trabajo (Tims y Xanthopoulou, 2011). Nuestro estudio contribuye a la literatura existente en diferentes aspectos:

- Este trabajo relaciona procesos de liderazgo percibido y liderazgo adoptado, algo novedoso, ya que siempre se trata el liderazgo desde la perspectiva del mando superior. Se considera que el proceso el liderazgo percibido por el J.O. es el que ocasiona los antecedentes del tipo de estilo de liderazgo adoptado. Evidentemente existen variables de carácter personal intrínsecas e intangibles, y variables de incertidumbre relacionadas con el entorno decisivas para que se prefieran un tipo u otro de estilo del líder J.O. hacia su equipo.
- Se introduce el concepto de liderazgo semi-transformacional, como aquel que puede producirse con el tiempo entre dos mandos directivos de diferente empresa.
- Se propone un modelo sencillo y claro, que ayude a los directivos a explotar mejor sus capacidades de mejora en su gestión.

En cuanto a las implicaciones para la gestión, el modelo propuesto podría mejorar la actual gestión del liderazgo, y ayudar a J.O. a que reflexionen sobre sus conductas a la hora de dirigir equipos para que logren mejorar sus resultados llegando al éxito. En primer lugar, con esta propuesta, se pretende mostrar a los directivos de alto nivel del sector de la construcción, que se hace necesario crear un entorno apropiado hacia la gestión eficiente del conocimiento, fomentando una cultura adecuada para que la transferencia de conocimiento interno y su gestión colaborativa se transforme en éxito. Como se ha podido analizar es fundamental que el estilo adoptado por el J.O. sea capaz de resolver conflictos, mejorando las capacidades del equipo y reaccionando para satisfacer los requisitos del cliente, o bien aportando nuevas soluciones.

Así mismo, las empresas constructoras deben estar en continuo proceso de cambio y adaptación, planteando estructuras flexibles que disminuyan los procesos de toma de decisiones y el cumplimiento de las mismas. Por último, tanto para académicos como profesionales, este trabajo presenta una forma de identificar que la responsabilidad del líder intermedio J.O. de una empresa constructora, juega un papel crucial para el desempeño exitoso de sus funciones. Como limitación principal del trabajo se considera

que el modelo se centra en tres estilos conductuales para el J.O., pero estos se han considerado críticos por ser utilizados en investigaciones de liderazgo en la industria de la construcción. Este trabajo abre futuras líneas de investigación como, por ejemplo, analizar en función del estilo de liderazgo adoptado por el líder "J.O." los éxitos o fracasos enmarcados según: Coste-Plazo-Calidad-Prevención de Riesgos Laborales-Impacto Ambiental. Debido a la inmensidad de variables que pueden existir e influir en este proceso, se deberían tener en cuenta algunas de carácter intrínsecas e intangibles, como el género del líder, la edad, la experiencia en el puesto y la motivación, para realizar un análisis más detallado y poder arrojar luz a este problema del paradigma del estilo de dirección en mandos intermedios en el sector de la construcción.

5. Referencias

- Almirón, V. & Tikhomirova A. (2015). Transactional Leadership vs Transformational Leadership, *Reidocrea*, 4, 24-27
- Bass, B.M. & Avolio, B. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17, 112-121.
- Bhatti, N. & Maitlo, G. & Shaikh, N. & Hashmi, M. & Shaikh, F. (2012). The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction. *International Business Research*. 5, 192-201.
- Bolden, R. (2004). *The Future of Leadership: Synopsis of Initial Windsor Meeting Reports from September 2003–May 2004*. Report for the Windsor Leadership Trust, Centre for Leadership Studies, University of Exeter, UK .
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper&Row
- Caravedo, B.(2011). *Energía Social y Liderazgo Transformador*. LIMA. Universidad del Pacífico.
- Chan, A. & Chan, E. (2005). Impact of Perceived Leadership Styles on Work Outcomes: Case of Building Professionals. *Journal of Construction Engineering and Management*. 131, 413-422.
- Eeden, R. & Cilliers, F. & Deventer, V. (2008). Leadership Styles and Associated Personality Traits: Support for the Conceptualisation of Transactional and Transformational Leadership. *South African Journal of Psychology*. 38. 253-267.
- Escandon-Barbosa D, & Hurtado-Ayala A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*. 32(139), 137-145.
- Fernández-Hernansaiz, J.R. (2007). *La empresa constructora. La Dirección de Obras. Programa MBA*. Escuela de Organización Industrial (EOI).
- Fraher, A. & Grinth, K. (2018). Agonistic Governance: The antinomies of decision-making in U.S. Navy SEALs, *Leadership*, 14(2), 220-239.
- Goethals, G.R., Sorenson G.J & Burns J.M., (2004). *Encyclopedia of Leadership*. Vol. 4 ,Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- Grill, M.& Nielsen, K. & Grytnes, R. & Pousette, A. & Törner, M. (2018). The leadership practices of construction site managers and their influence on occupational safety: an observational study of transformational and passive/avoidant leadership. *Construction Management and Economics*. 1-16.

- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What We Know about Leadership. *Review of General Psychology*, 9, 169-180. <http://dx.doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>
- Kasapoğlu, E. (2011). Leadership Behaviors in Project Design Offices. *Journal of Construction Engineering and Management*. 137. 356-363.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (1994). *Administración. Una perspectiva global*. Ed. McGraw-Hill, Mexico.
- Matta, A. (2017). *Leadership in project management: an application in the construction industry*. Tesis doctoral no publicada, School of Economic Sciences and Business, Neapolis University Pafos.
- Mazlan I. & Mohamad Syazli F. (2018). Leadership in Construction: Leadership Styles Practiced in Construction Project – A Review *Journal of Advanced Research in Business and Management Studies* 13, 24-30.
- Rowlinson, S. & Ho, T. & Po-Hung, Y. (1993). Leadership style of construction managers in Hong Kong. *Construction Management and Economics* 11, 455-465.
- Skogan, W.G. (2008). Why reforms fail. *Policing and Society*, 18, 23-34.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Tims, M. & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement?. *The Leadership Quarterly*. 22. 121-131.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The Role of the Situation in Leadership. *American Psychologist*, 62, 17-24. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.17>
- Vugt, M. & Hogan, R. & Kaiser, R. (2008). Leadership, Followership, and Evolution: Some Lessons From the Past. *The American psychologist*. 63. 182-96. [10.1037/0003-066X.63.3.182](http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.63.3.182).
- Webb, K., 2007. *Motivating peak performance: Leadership behaviors that stimulate employee motivation and performance*. Christian Higher Education., 6: 53-71.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Comunicación alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

