

# **TECNOLÓGICO DE MONTERREY**

**Análisis del perfil del líder joven que se requiere para dirigir y potencializar equipos de trabajo en la empresa Grupo Hermosillo**

**Annia Isabel Rocha Mejía  
26 de junio de 2022**

## **RESUMEN**

**En el presente trabajo se busca determinar las características que debe contar un joven líder en proyectos de construcción en Ciénega de Flores, Nuevo León.**

**Las principales industrias en Nuevo León son las manufactureras y de construcción, estando ligadas unas con otras directamente en su crecimiento, ya que si una empresa busca expandirse, tendrá que recurrir a la construcción.**

**El estado cuenta con jóvenes profesionistas arquitectos e ingenieros civiles que fueron contratados en la empresa Grupo Hermosillo (empresa constructora) para la construcción de una nave industrial nueva en Ciénega de Flores.**

**Mediante la definición de los tipos de liderazgos que existen dentro de las empresas, se ejerció encuesta con el personal de Grupo Hermosillo con un rango de edad de 20 a 35 años para conocer qué tipo de liderazgo utilizan con sus equipos de trabajo, qué tipo de liderazgo tienen sus jefes, y como esto repercute en su desempeño diario.**

**Como principal resultado se obtuvo que el personal percibe el tema de experiencia y conocimientos como factor fundamental con el que debe contar un líder y se llega a la conclusión que la empresa debería implementar capacitaciones continuas al personal para adquirir o fortalecer los conocimientos necesarios para la correcta supervisión de las actividades.**

## **ÍNDICE GENERAL**

<b>Resumen .....</b>	<b>1</b>
<b>Índice de tablas .....</b>	<b>4</b>
<b>Índice de gráficas y/o figuras .....</b>	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO 1. Introducción .....</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO 2. Descripción de HYA de México de BC (Grupo Hermosillo) .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Origen .....</b>	<b>7</b>
<b>2.2 Sector económico al que pertenece .....</b>	<b>8</b>
<b>2.3 Productos y servicios .....</b>	<b>8</b>
<b>2.4 Estructura organizacional .....</b>	<b>10</b>
<b>2.5 Mercados que atiende .....</b>	<b>12</b>
<b>2.6 Principales competidores .....</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO 3. Marco Teórico – Nuevo León .....</b>	<b>13</b>
<b>3.1 Factores sociodemográficos en Nuevo León .....</b>	<b>13</b>
<b>3.2 Principales industrias en Nuevo León .....</b>	<b>15</b>
<b>3.3 Discriminación por edad y género en Nuevo León.....</b>	<b>16</b>
<b>CAPÍTULO 4. Marco Teórico – La construcción .....</b>	<b>17</b>
<b>4.1 La construcción en México .....</b>	<b>17</b>
<b>4.2 La construcción en Nuevo León .....</b>	<b>18</b>
<b>4.3 Los jóvenes en la construcción .....</b>	<b>19</b>
<b>CAPÍTULO 5. Marco Teórico – Liderazgo .....</b>	<b>20</b>
<b>5.1 Tipos de liderazgos .....</b>	<b>20</b>
<b>5.2 El liderazgo en el siglo XXI .....</b>	<b>22</b>

5.3 Líderes jóvenes .....	23
5.4 El arte de influenciar .....	24
<b>CAPÍTULO 6. Marco Teórico – Capital Humano .....</b>	<b>25</b>
6.1 El capital humano en la construcción .....	25
6.2 Búsqueda de personal .....	25
6.3 Desarrollo del personal .....	27
6.4 ¿Por qué la gente renuncia? .....	27
<b>CAPÍTULO 7. Marco Metodológico y Análisis e Interpretación de Resultados .....</b>	<b>28</b>
7.1 Marco metodológico .....	28
7.1.1 Investigación tipo mixta .....	28
7.1.2 Técnica y herramienta para obtener la información .....	29
7.2 Análisis e interpretación de resultados .....	31
7.2.1 Resultados obtenidos .....	31
7.2.2 Interpretación de resultados .....	35
7.2.3 Impacto de los resultados en el corto plazo.....	36
7.2.4 Impacto de los resultados en el largo plazo.....	36
<b>CAPÍTULO 8. Conclusiones .....</b>	<b>37</b>
<b>CAPÍTULO 9. Recomendaciones .....</b>	<b>40</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>42</b>
<b>Glosario .....</b>	<b>44</b>

## **ÍNDICE DE TABLAS**

<b>Tabla 1. Organigrama de la UEN MTY .....</b>	<b>11</b>
<b>Tabla 2. Organigrama del proyecto en Ciénega de Flores Nuevo León .....</b>	<b>11</b>
<b>Tabla 3. Composición por edad y sexo en Nuevo León .....</b>	<b>13</b>
<b>Tabla 4. Composición por edad y sexo en Ciénega de Flores .....</b>	<b>14</b>

## **ÍNDICE DE GRÁFICAS**

<b>Gráfica 1. Características económicas en Ciénega de Flores .....</b>	<b>15</b>
<b>Gráfica 2. Rango de edad del personal entrevistado .....</b>	<b>32</b>
<b>Gráfica 3. Cantidad de personas que tiene a cargo los entrevistados.....</b>	<b>32</b>
<b>Gráfica 4. Percepción de discriminación recibida en los puestos de trabajo del personal entrevistado.....</b>	<b>33</b>
<b>Gráfica 5. Percepción de liderazgo que tiene el personal entrevistado.....</b>	<b>33</b>
<b>Gráfica 6. Percepción de liderazgo que tienen los jefes del personal entrevistado .....</b>	<b>33</b>

## **CAPÍTULO 1. Introducción**

**El propósito de este estudio de investigación es identificar y describir las características principales con las que un líder joven debe contar, o en su defecto, desarrollar, para poder dirigir equipos de trabajo de proyectos de construcción de edades similares a las del líder del equipo, así como identificar las aptitudes de cada integrante del equipo y potencializarlas con el fin de dar cumplimiento a las metas establecidas a lo largo del proyecto y dentro de la empresa Grupo Hermosillo.**

**Por años ha sido tema de debate si el líder nace o se hace, y cómo la aceptación de autoridad en la sociedad mexicana va vinculada a la edad y al género, sin embargo, el liderazgo no depende de estos factores, si no de las aptitudes con las que cuenta el individuo.**

**Al finalizar la investigación la empresa tendrá un compilado de información en los siguientes aspectos:**

- Conocer los principales factores del porqué los integrantes de los equipos renuncian antes de finalizar el proyecto.**
- Conocer los principales factures que motivan a un equipo con un rango de edad de 20 a 30 años para ejecutar correctamente su trabajo en la construcción.**
- Características y aptitudes que debe tener o desarrollar un joven mexicano con una posición de líder dentro de un proyecto de construcción.**

- Factores que influyen en la determinación de autoridad en un puesto de jefatura en proyectos de construcción.

La investigación se desarrolla con un equipo de trabajo para un proyecto de construcción de una nave industrial ubicada en Ciénega de Flores, Nuevo León. El equipo de trabajo está conformado principalmente por jóvenes profesionistas (principalmente Ingenieros Civiles y Arquitectos) en un rango de edades 20 a 30 años de un nivel socioeconómico medio-bajo a medio, el 80% de los integrantes del equipo son de nuevo ingreso y del estado de Nuevo León, el otro 20% es personal con más de 2 años en la empresa y de diferentes estados de la República Mexicana.

Como hipótesis de este proyecto de investigación se manifiesta que “El tener un jefe de edad entre 20 y 30 años en un equipo de trabajo donde los integrantes se encuentran en el mismo rango de edad, repercute en la autoridad del jefe, limitando su liderazgo ante el equipo.” Mediante el método mixto de investigación se buscará comprobar esta hipótesis para así poder definir los elementos que ayuden a los líderes a cambiar esta condición, es decir; que el tema de la edad, e incluso el tema de género deje de ser un factor limitante en el liderazgo de los jóvenes profesionistas.

## **CAPÍTULO 2. Descripción de HYA de México de BC (Grupo Hermosillo)**

### **2.1 Origen**

**La empresa HYA de México de BC es una empresa de construcción que tiene su origen en Mexicali Baja California.**

**Fue fundada en 1963 por 2 jóvenes profesionistas egresados del Tecnológico de Monterrey, Juan Ramos y Víctor Hermosillo, bajo el nombre “Ramos y Hermosillo” dedicándose únicamente a actividades de diseño.**

**Con el paso de los años se agregaron otros 3 socios, con la visión de expandir la empresa a lo largo del país y abarcando las actividades no solo de diseño sino también de construcción. En 1982 uno de los socios fundadores (Juan Ramos), en la empresa continúa bajo el nombre de “Hermosillo y Asociados Arquitectos”. Poco a poco la empresa se fue expandiendo, en 1991 abre oficina en Tijuana, en 2001 abre oficina en Monterrey y en 2005 abre oficina en Ciudad de México, estableciéndose, así como un grupo constructos teniendo un total de 4 oficinas o UENs (Unidades Estratégicas de Negocio) en el país.**

**En 2017 la empresa cambia su nombre a “HYA de México de BC” y como parte de su estrategia de mercadotecnia se define como nombre comercial “Grupo Hermosillo”, siendo este último, el nombre al que nos referiremos a la empresa a lo largo del proyecto de investigación.**

## **2.2 Sector económico al que pertenece**

**Grupo Hermosillo pertenece al sector económico de la construcción. “Esta actividad económica utiliza insumos provenientes de otras industrias, como: el acero, hierro, cemento, arena, cal, madera y aluminio; por este motivo, es uno de los principales motores de la economía del país.”<sup>1</sup>**

**Según datos del INEGI, en México hay más de 19,500 empresas de construcción, las cuales dan empleo a más de 676,300 personas en el país, de los cuales el 87% son hombre y 13% mujeres.**

**El estado de Nuevo León es uno de los estados con mayor participación de construcción en el país derivado al crecimiento de plantas industriales en el estado.**

## **2.3 Productos y servicios**

**El sector de la construcción tiene varias ramas en las que las empresas pueden ofrecer sus servicios como lo son;**

- Proveedores: proporcionan los insumos para la construcción. Ejemplo: empresas cementeras que producen y suministran el concreto pero no proporcionan la mano de obra para realizar los colados en sitio.**

---

<sup>1</sup> INEGI, (2019). *Construcción*. Cuéntame México, Economía. Recuperado de <https://cuentame.inegi.org.mx/economia/secundario/construccion/default.aspx?tema=e>

- **Contratista:** proporcionan la mano de obra para la construcción. Pueden incluir o no la fabricación y suministro de materiales, usualmente tienen un expertise. Ejemplo: empresa constructora de estructura que adquieren el acero con sus proveedores, fabrican la estructura conforme el proyecto estructural y lo instalan con su mano de obra.
- **Contratistas Generales:** *“es el encargado de contratar y coordinar a todos los subcontratistas y proveedores que intervendrán en un proceso de construcción, fungiendo como responsable legal del contrato principal que abarca la globalidad de la obra.”* El Contratista General es el único punto de contacto para el control de la ejecución de la obra. En caso de haber temas que pongan en riesgo el tiempo, la calidad o el costo del proyecto, el Contratista General es el responsable de gestionar a los subcontratistas para que se cumpla con el alcance contratado
- **Gerencia de Proyecto:** su área de expertise es la administración de proyectos de construcción. Son los encargados de la gestión con los *stakeholders* y actores del proyecto. Procuran que el proyecto en todas sus fases (planeación, ejecución/construcción y cierre), cumpla con el tiempo, costo y calidad requerido por el cliente. Usualmente el cliente lo contrata como un asesor, sobre todo si el cliente no tiene conocimientos de construcción.

Grupo Hermosillo es un Contratista General, es decir, busca con los clientes el contrato principal para la construcción de todo el proyecto y una vez adjudicado el proyecto, contratará el suministro y la mano de obra con los proveedores y

empresas Contratistas correspondientes. No obstante, Grupo Hermosillo no solo se enfoca a la construcción, sino también el desarrollo del diseño del proyecto (proyecto arquitectónico y ejecutivo) siendo “*un líder con tecnología de vanguardia especializada en proyectos design/build*”<sup>2</sup> así como el desarrollo de proyectos con la tecnología BIM (información del modelado para la construcción por sus siglas en inglés)

## 2.4 Estructura organizacional

Como se comentó en el subcapítulo 2.1 Origen, Grupo Hermosillo se maneja por oficinas o UENs (Unidades Estratégicas de Negocio). La oficina matriz es Mexicali que se enfoca principalmente en los temas financieros y jurídicos de toda la empresa, mientras que las otras UENs se enfocan en la operación (ganar obras y ejecutarlas).

---

<sup>2</sup> Hermosillo, (2017). *Un vistazo a nuestra historia*. Recuperado de <https://hermosillo.com/about/mission/?lang=es>

El siguiente organigrama muestra a nivel gerencial la estructura organizacional de las UENs.

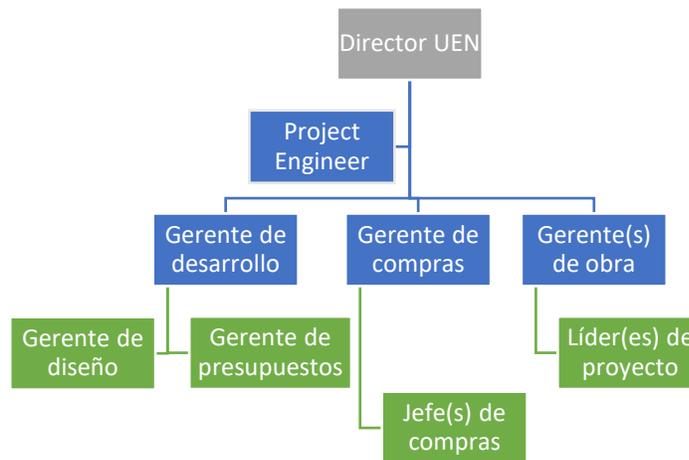


Tabla 1. Organigrama de la UEN MTY

Así mismo, como el negocio de la empresa con las obras, cada obra tiene su propio organigrama encabezado por el Líder de proyecto.

La investigación a desarrollar en el presente proyecto, se enfoca en una obra en Ciénega de Flores a cargo de la UEN Monterrey, cuya estructura organizacional es la siguiente:

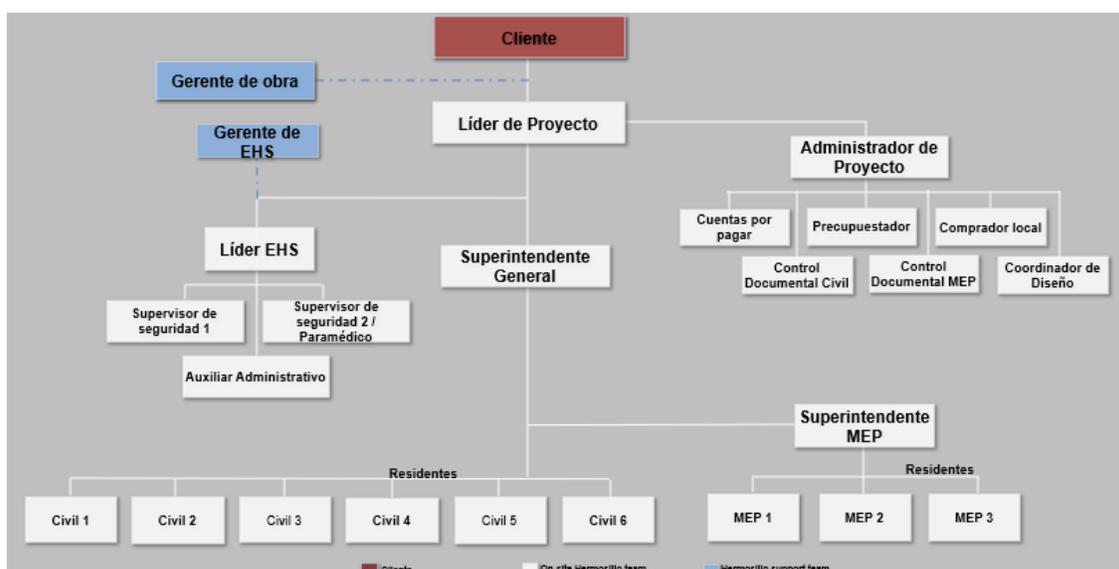


Tabla 2. Organigrama del proyecto en Ciénega de Flores Nuevo León

## **2.5 Mercados que atiende**

**El sector de la construcción es muy importante para el desarrollo de cualquier país ya que le da servicio a todas las industrias. A lo largo de sus 50 años en la industria de la construcción, Grupo Hermosillo ha trabajado en obras para los sectores, manufactureros, centros de distribución, industria médica, corporativos de usos mixtos, hospitalidad, condominios, comercial, educación superior, entre otros, sin embargo; su área de expertise es la construcción de naves industriales para la industria automotriz.**

**Grupo Hermosillo trabaja en proyectos privados con clientes nacionales y extranjeros.**

**Por otro lado, las empresas contratistas con las que trabaja son nacionales, y los proveedores (a menos que el cliente lo especifique) también son nacionales.**

## **2.6 Principales competidores**

**Los principales competidores de Grupo Hermosillo son otros Contratistas Generales de naves industriales.**

**En Nuevo León, las principales empresas con las que compite son Copachisa Constructora, Constructora Maiz Mier y Grupo Garza Ponce.**

**De igual manera, como se comentó en el subcapítulo 2.1 Origen, Grupo Hermosillo cuenta con 4 UENs en el país. Todas las UEN le reporta a la oficina matriz (Mexicali) sin embargo; en temas de obras, cada UEN se maneja independiente una de la otra,**

es decir; cada UEN consigue sus proyectos, sin necesidad de permanecer en su área metropolitana. Por ejemplo: La UEN Monterrey tiene proyectos en Nuevo León principalmente, pero también en San Luis Potosí, Guanajuato, Estado de México, etc. Mientras que la UEM Ciudad de México tiene proyectos en Ciudad de México, Estado de México, Zacatecas, Nuevo León, entre otros.

### CAPÍTULO 3. Marco Teórico – Nuevo León

#### 3.1 Factores sociodemográficos en Nuevo León

Según el censo de población INEGI 2020, en Nuevo León había un total de 5.7 millones de habitantes, siendo el 50% hombres y el 50% mujeres.

La mayoría de la población son del grupo de edad entre 20 y 30 años, con aproximadamente 992mil habitantes.



Tabla 3. Composición por edad y sexo en Nuevo León. Obtenido de INEGI, (2020). *Panorama sociodemográfico de México 2020. Nuevo León.*

En el último cuarto del 2021, la población económicamente activa en el estado fue de 2.89 millones de habitantes, reportándose 2.78 millones son parte de la población económicamente activa ocupada, de los cuales el 62% está constituido por hombres y el 38% son mujeres. El promedio de sueldo mensual fue de \$8,240 MXN. Dentro de las principales actividades con mayor número de trabajadores en Nuevo León se encuentra la construcción (albañilería, mampostería y afines). El municipio Ciénega de Flores, lugar donde se desarrolla el proyecto de investigación, representa el 12% de la población estatal, con 68,700 habitantes en el 2020, de los cuales el 51.2% son hombres y el 48.8% son mujeres. La edad media del municipio es de 25 años.

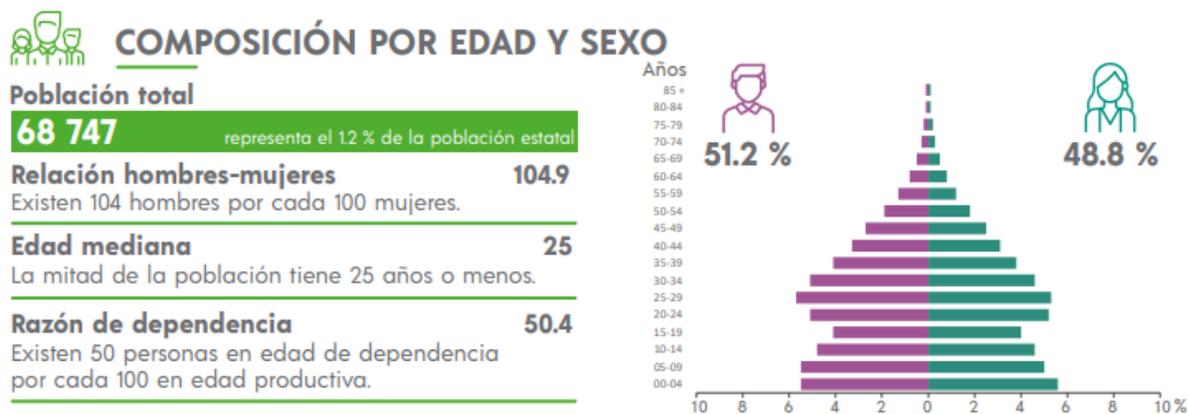


Tabla 4. Composición por edad y sexo en Ciénega de Flores. Obtenido de INEGI, (2020). *Panorama sociodemográfico de México 2020. Nuevo León*012 Ciénega de Flores. Pág. 20

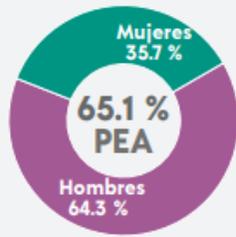
En el tema económico, aproximadamente 44,700 habitantes de Ciénega de Flores son económicamente activos, de los cuales el 64% son hombres y el 36% son mujeres.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> INEGI, (2020). *Panorama sociodemográfico de México 2020. Nuevo León*. 012 Ciénega de Flores. Pág. 20



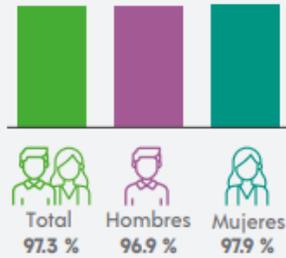
## CARACTERÍSTICAS ECONÓMICAS

### Población económicamente activa (PEA)<sup>4</sup>

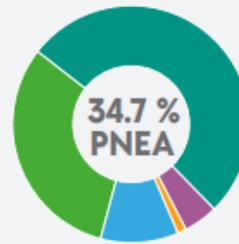


<sup>4</sup> De 12 años y más.

### Porcentaje de PEA ocupada



### Población no económicamente activa (PNEA)<sup>4</sup>



Porcentaje de la población con condición de actividad no especificada<sup>4</sup> 0.2 %.

Gráfica 1. Características económicas en Ciénega de Flores. Obtenido de INEGI, (2020). *Panorama sociodemográfico de México 2020. Nuevo León*012 Ciénega de Flores. Pág. 20

## 3.2 Principales industrias en Nuevo León

*“Nuevo León tiene la reputación de ser la capital industrial de México, entre otras cosas, por albergar 78 parques industriales, 3 microparques y 14 parques industriales en construcción.”<sup>4</sup>*

De acuerdo con datos del INEGI, en el 2020 Nuevo León representó el 9.9% del PIB nacional, proviniendo principalmente de industrias manufactureras y la industria de la construcción.

El sector manufacturero en Nuevo León se caracteriza al ser el parteaguas para la industria 4.0, esto se refiere a que es un punto importante de inversiones para cuestiones tecnológicas.

Las principales industrias manufactureras de Nuevo León son referente al transporte, metales y alimentos.

<sup>4</sup> Cerino, J., (2022). *¿Cuáles son las principales industrias en Nuevo León*. Noti Press. Recuperado de <https://notipress.mx/negocios/principales-industrias-en-nuevo-leon-9997>

Así mismo, dentro de las empresas manufactureras ubicadas en Nuevo León destacan Caterpillar, Navistar, John Deere, Kia, Daimler, Lego, Cemex, Grupo Femsa, Alfa, Grupo Ternium y Grupo Gruma.

Así mismo, el continuo crecimiento de las empresas manufactureras, está directamente ligado al crecimiento de la industria de la construcción en la zona.

### **3.3 Discriminación por edad y género en Nuevo León**

La discriminación en México es un tema que se ha intentado erradicar desde años atrás.

Carla Escoffíé Duarte, directora del Centro de Derechos Humanos de la Facultad Libre de Derecho de Monterrey, durante el foro “Discriminación en Nuevo León: otra forma de violencia”<sup>5</sup> llevado a cabo el 13 de julio de 2021, comentó que uno de los principales temas a atacar a diario en cuanto la discriminación en el estado es el clasismo y el racismo.

La mitad de la población de Nuevo León vive con al menos 1 carencia (ejemplo, seguridad social o servicios de salud).

*El 10% de la población con mayores ingresos gana más de 20 veces lo que el 10% de la población con menores ingresos.*<sup>6</sup>

El 81% de las víctimas de violencia familiar son mujeres.

---

<sup>5</sup> Consejo Nuevo León (2021). *Foro Nuevo León Mañana sobre Desarrollo Social -Discriminación*. [Video] Recuperado de [https://www.youtube.com/watch?v=LfSaVCa2IVA&ab\\_channel=ConsejoNuevoLe%C3%B3n](https://www.youtube.com/watch?v=LfSaVCa2IVA&ab_channel=ConsejoNuevoLe%C3%B3n)

<sup>6</sup> Consejo Nuevo León (sf). *Plan Estratégico de Nuevo León 2015-2030. Desarrollo Social*. Recuperado de <https://planestrategico.conl.mx/desarrollo-social>

En el Plan Estratégico de Nuevo León 2015-2030, el apartado de Desarrollo Social cuenta con 3 principales objetivos, para ayudar a erradicar la discriminación que se presenta en el estado.

- 1) Busca minimizar / eliminar la pobreza
- 2) Ayudar a los grupos vulnerables y discriminados históricamente: población infantil, adolescente, joven, adulta mayor, con discapacidad, migrantes, indígenas, LGBTTTIQ+
- 3) Patrones de género que limitan las oportunidades para las mujeres y el derecho a la igualdad

Esto también basado en los objetivos de desarrollo sustentable 1, 2, 5, 10, 11 y 16.

## **CAPÍTULO 4. Marco Teórico – La construcción**

### **4.1 La construcción en México**

La industria de la construcción, en México y en el mundo es una industria de hombres principalmente, aunque paulatinamente las mujeres se han ido abriendo paso en estas actividades. Del 2013 al 2016, el número de mujeres en este sector en el país, incrementó un 22%.<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> VISE, (2016). *Mujeres en la construcción*. Recuperado de <https://blog.vise.com.mx/mujeres-en-la-construccion>

Como se mencionó en el Capítulo 2, la industria de la construcción es uno de los principales sectores económicos en México, ya que utiliza insumos provenientes de otras industrias y alta generación de empleos.

En 2021, el sector de la construcción contribuyó un 6.8% de PIB de México.

Si bien, durante la pandemia las actividades de construcción se redujeron considerablemente, fue uno de los principales sectores que reanudó actividades en el país en junio de 2020.

## **4.2 La construcción en Nuevo León**

Como se mencionó en el capítulo anterior, el sector de la construcción, en conjunto con el de manufactura, es de las principales industrias en Nuevo León.

Tras la reactivación de las actividades (con el decremento de los casos COVID-19), las industrias manufactureras continúan trasladando sus plantas a Nuevo León, provocando el incremento de obras en 2022. Representando el sector privado un 86% de los proyectos de construcción.

Como se comentó en el capítulo 3.2 *Principales industrias en Nuevo León*, el crecimiento de las industrias manufactureras en la región, está directamente ligado al crecimiento de la construcción, ya que las empresas manufactureras, cuentan con proyectos de expansión de sus actuales naves industriales, o bien, buscan se expanden en nuevas ubicaciones. Así mismo, continúan llegando empresas extranjeras a establecerse en el estado, cerrando sus naves industriales existentes en el extranjero y trasladando sus equipos a México, esto conforme a las oportunidades que otorga el TLCAN y T-MEC.

De igual manera, Nuevo León está creciendo en obras icónicas que buscan modificar el *skyline* de la región, esto con la construcción de rascacielos.

### **4.3 Los jóvenes en la construcción**

De acuerdo con Observatorio Nacional, en el primer trimestre de 2021, había 158mil profesionistas ocupados con carreras referente a construcción e ingeniería civil, de los cuales 90% son hombres y 10% mujeres, obteniendo un sueldo promedio de \$15,500, mientras que los profesionistas ocupados en carreras relativas a arquitectura, urbanismo y diseño eran 155mil, con un 73% de hombres y 27% de mujeres, obteniendo un sueldo mensual promedio de \$15,000.

*Su estructura por edad muestra a un subconjunto maduro de población, pues aproximadamente dos tercios tienen 30 años o más de edad, en tanto que el tercio restante lo conforman aquellas con 20 a 29 años de edad<sup>8</sup> los cuales deberán capacitarse y adquirir la experiencia necesaria para poder considerarse como el contingente de reemplazo para esta profesión.*

Así mismo, el 76% de los jóvenes profesionistas trabajan principalmente en forma subordinada y remunerada, el 10% son empleadores y el 12% trabajan por cuenta propia. Esto debido a que, en su mayoría, los jóvenes consideran necesaria la adquisición de experiencia en campo, con una empresa consolidada, previo a adentrarse en el emprendimiento en este sector.

---

<sup>8</sup> INEGI, (2020). *Estadísticas a propósito de las personas formadas como ingenieros civiles y de la construcción en México*. Comunicado de Prensa núm. 288/20. Pág 03.

En un estudio realizado por Fundación Laboral de la Construcción<sup>9</sup>, se muestra que la mayoría de los jóvenes que trabajan en la construcción que no cuentan con estudios universitarios concluidos, ocupan puestos de ejecución (cabos, ayudantes, albañiles), mientras que los jóvenes que ya concluyeron la universidad y/o están realizando alguna especialización, están enfocados mayormente a puestos de supervisión de obra y puestos administrativos relacionados al control y ejecución de la obra.

## **CAPÍTULO 5. Marco Teórico – Liderazgo**

### **5.1 Tipos de liderazgos**

Diversos autores con el paso de los años, se han hecho la pregunta de si se nace con el liderazgo o si se puede ir desarrollando. Hoy en día se busca pensar que existen diferentes tipos de liderazgos, y cada individuo contiene uno o varios de estos tipos de liderazgos en diferente medida, y de acuerdo con su personalidad, puede decidir cual desarrollar más. *“Cualquier joven puede encontrar qué liderazgo le apasiona y puede venir de una causa social como la de Bali, o de una estrella de las redes sociales o la farándula”*<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Fundación Laboral de la Construcción, (2021). *La población joven y el sector de la construcción. Estudio cuantitativo*

<sup>10</sup> Semana, (2017). *Las 3 claves para que un joven pueda convertirse en líder*. Recuperado de <https://www.semana.com/trabajo-y-educacion/articulo/liderazgo-que-necesita-un-joven-para-ser-lider/73359/>

Hablando en el aspecto empresarial, lo que debe buscar el líder es encaminar los esfuerzos del equipo para cumplir los objetivos de cada proyecto dentro de la empresa, motivando al equipo, haciendo que crean en el proyecto y dirigiendo las fortalezas de los integrantes del equipo para sacar lo mejor de cada uno. Como dijo Maxwell, *“solo con un liderazgo efectivo y constructivo, se podrá alcanzar un mejor nivel en el entorno laboral”*.<sup>11</sup>

Los principales tipos de liderazgo empresarial que se han estudiado y descrito durante años son los siguientes:

***Liderazgo “Laissez Faire”.*** Por sus palabras en francés “dejar hacer” este tipo de liderazgo se basa en el concepto que el personal cuenta con las aptitudes, competencias y experiencia suficiente para ejecutar adecuadamente su trabajo, provocando así que el trabajador se sienta más valorado.

***Liderazgo Democrático.*** Este líder busca la participación integral del equipo, tomando en cuenta sus opiniones a la hora de la toma de decisiones haciendo sentir al trabajador valorado y parte de la empresa.

***Liderazgo Transaccional.*** En este tipo de liderazgo se utilizan los incentivos o recompensas para motivar a los trabajadores.

***Liderazgo Transformacional.*** El personal con este tipo de liderazgo suele ser más creativo y sin temor a los riesgos, mediante su gran capacidad de comunicación, motivan al equipo y provocan transformaciones en la empresa.

---

<sup>11</sup> Maxwell, J., (2011). *Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo*. Editorial Grupo Nelson. Pag 24-33

**Liderazgo Situacional.** El líder es capaz de emplear diferentes liderazgos. Conforme a las circunstancias o a las personas, el líder aplicará el liderazgo más apropiado.

## **5.2 El liderazgo en el siglo XXI**

Una de las principales características del siglo XXI es la globalización mediante la tecnología y digitalización. No obstante, las empresas en la actualidad están consideradas como parte de un entorno VUCA (por sus siglas en inglés Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad, Ambigüedad) término utilizado para describir un escenario inestable, es por esto que el liderazgo de hoy en día debe contar con las siguientes características:<sup>12</sup>

- Flexibilidad para adaptarse a la volatilidad
- Formación y/o capacitación continua para atacar la incertidumbre
- Agilidad para responder a los cambios y no quedarse en la ambigüedad
- Capacidad para comunicar con claridad
- Debe ser un liderazgo colaborativo
- Capacidad para entender los cambios digitales
- Inteligencia y gestión emocional

---

<sup>12</sup> Iberdrola, (2022). *Liderazgo empresarial: ¿cuáles son los principales estilos?* Recuperado de <https://www.iberdrola.com/talento/tipos-de-liderazgo>

### 5.3 Líderes jóvenes

Siguiendo el concepto de si un líder nace o se hace, no podemos dejar de lado la existencia de líderes natos, los cuales se caracterizan por ser carismáticos. Su personalidad forma parte fundamental para que el resto de la gente lo perciba como un líder al percibirlo como alguien especial, buscando obtener su aprobación. Cualquier líder, sin importar su edad, que cuente con esta característica, se le facilitará la conducción de su equipo de trabajo al cumplimiento de las metas.

Dentro de las organizaciones, otro aspecto relevante que el personal toma en cuenta para ver a un individuo como líder, es la experiencia. El ser humano en automático suele asociar directamente la edad con el nivel de experiencia (a mayor edad, mayor experiencia).

La Universidad Panamericana enlista 7 aptitudes principales con las que debe contar un líder joven en la actualidad para tener éxito y ayudarlo en su toma de decisiones.<sup>13</sup>

1. ***Ser proactivo.*** El joven de tomar la iniciativa y anticiparse a situaciones que pudieran presentarse
2. ***Tener metas.*** Tener objetivos claros y seguir un mantra de vida que se apegue a sus valores, facilitará el cumplimiento de metas
3. ***Fijar prioridades.*** Capacidad de administrar tiempo y establecer qué es una prioridad

---

<sup>13</sup> PrepaUP Varonil, (2018). *Cualidades que debe tener un joven para convertirse en líder.* Recuperado de <https://blog.up.edu.mx/prepaup/cualidades-joven-en-prepa-convertirse-lider>

4. **Buscar el beneficio propio y el de los demás. Contar con una mentalidad de ganar – ganar**
5. ***Trabajo en equipo.* Identificar las capacidades y habilidades de cada quien para obtener mejores resultados en conjunto**
6. **Comunicación. Saber escuchar a los demás y hablar después**
7. ***Superación personal.* Contar con una formación continúa y adquirir hábitos positivos relativos a cuerpo, mente, corazón y alma**

#### **5.4 El arte de influenciar**

Como se mencionó en la sección “5.1 Tipos de liderazgo”, un líder debe encaminar los esfuerzos del equipo para cumplir los objetivos. Es decir, el líder debe influenciar al equipo para que ejecuten las actividades requeridas, de tal forma en la que se cumplan con los objetivos establecidos.

No cualquiera tiene la habilidad de persuadir o influenciar a la gente para hacer lo que quieren.

Si bien los líderes natos tienen una gran facilidad de influenciar, esta es una característica con la que cualquier líder debe contar, y para eso el individuo debe conocer qué tipo de liderazgo es con el que cuenta y apoyarse en él para lograr persuadir al equipo. No obstante, es altamente recomendable obtener retroalimentación continua del personal, ya que no todas las personas son perceptivas a cualquier tipo de liderazgo.

## **CAPÍTULO 6. Marco Teórico – Capital Humano**

### **6.1 El capital humano en la construcción**

El punto principal de un proyecto es el hecho de que tiene un inicio y un fin. Este tema debe ser parte fundamental para la gestión del capital humano en empresas de construcción, ya que la programación de recursos en cada proyecto, ayudará a cumplir con los tiempos establecidos sin comprometer el presupuesto.

Es así como, el contar con el programa de obra general con recursos asignados dentro de la planeación, ayudará a establecer el organigrama del proyecto y las fechas en las que se requerirá a cada miembro del equipo.

De esta manera, los líderes podrán saber si podrán asignar a personal de otros proyectos a la obra en cuestión, o se requerirá contratar a nuevo personal.

Por otro lado, y como en cualquier empresa, se debe definir el perfil de cada puesto, realizar un estudio de mercado para establecer los sueldos justos conforme a puesto y competencias.

### **6.2 Búsqueda de personal**

*“Los Gerentes hoy en día entienden que la efectividad del funcionamiento de recursos humanos tiene un impacto sustancial en el desempeño de su empresa”<sup>14</sup>,* es por eso que contar con un adecuado sistema en el que se identifique y se adquiera al correcto personal en cada equipo de trabajo se vuelve fundamental.

---

<sup>14</sup> Griffin, R. W. (2016). *Management* (12va Edición). Cengage Learning US. Pag. 403

Una vez establecido el organigrama, perfil de cada puesto, fecha en la que se requiere y sueldo, como se comentó anteriormente, el proceso que Grupo Hermosillo sigue es el siguiente:<sup>15</sup>

1. ***Publicación de vacantes.*** Puede ser mediante plataformas digitales (OCC, LinkedIn y la página de la empresa) o platicar con los empleados actuales para saber si tiene contactos en búsqueda de empleo
2. ***Realización de entrevistas.*** El personal de RH debe ser el primer filtro al momento de revisar CVs y realizar las entrevistas, sin embargo, debido a la carga de trabajo de los distintos equipos, así como los tiempos de ejecución de la obra, muchas veces el único entrevistador es el jefe directo de la persona a contratar.
3. ***Exámenes psicométricos.*** Una vez definidos los candidatos, se les realizan exámenes psicométricos los cuales arrojarán resultado de las aptitudes de cada uno para saber si tiene el perfil que se requiere para el puesto.
4. ***Contrato de prueba.*** Se elabora un contrato por tiempo determinado (3 meses) para que los aspectos que no se lograron identificar en la entrevista y en los psicométricos, puedan detectarse durante la ejecución de los trabajos, así como la compatibilidad con el equipo.

---

<sup>15</sup> Nuñez, A., (2022). *Proceso de reclutamiento. UEN MTY. Proceso internos Grupo Hermosillo*

### **6.3 Desarrollo del personal**

**“El desarrollo del capital humano contribuye, fundamentalmente, con el aprendizaje de las personas para expandir su capacidad de acción, de manera que produzcan resultados satisfactorios en sus vidas y en sus organizaciones.”<sup>16</sup>**

**Este tema va relacionado al Plan de crecimiento de las empresas. Los corporativos deben procurar la capacitación continua del personal, tanto para el conocimiento de los procesos internos de la empresa, como para la adquisición de nuevos conocimientos que le ayudarán a desempeñar correctamente su trabajo.**

**En el caso de las empresas constructoras como lo es Grupo Hermosillo, el personal debe contar con los conocimientos en materiales y procedimientos constructivos para poder desempeñar las actividades de supervisión correspondientes.**

### **6.4 ¿Por qué la gente renuncia?**

**Los principales factores por los que la gente renuncia a un empleo y en los que las empresas se deben enfocar son.**

- **Sueldo.** Al momento de la contratación, y una vez evaluado el perfil del candidato, la empresa debe evaluar si la oferta económica va acorde, por encima o por debajo del rango salarial del mercado. Si el colaborador se siente subvalorado, es una fuerte razón para presentar su renuncia.

---

<sup>16</sup> Tejada, A., (2016). *Desarrollo del Capital Humano*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/desarrollo-capital-humano#:~:text=El%20desarrollo%20del%20capital%20humano,vidas%20y%20en%20sus%20organizaciones>.

- **Prestaciones.** Si se presenta una empresa que ofrezca mejores prestaciones, el empleado podría optar por cambiar de empresa.
- **Plan de crecimiento.** Las empresas deben contar con un plan de carrera para sus empleados, con el fin de que estos tengan crecimiento dentro de la misma.
- **Ambiente de trabajo.** Aunque la empresa sea buena, un ambiente laboral poco sano, generará malestar tanto físico como mental del empleado.
- **Jefes.** El tipo de liderazgo de los jefes directos, también influye en la toma de decisión del empleado para dejar la empresa.
- **Expectativas equivocadas.** También se dan los casos que no se le fue comunicado correctamente el empleado las actividades a desempeñar o el tipo de puesto, y termine siendo algo diferente a lo que estaba buscando.

## **CAPÍTULO 7. Marco Metodológico y Análisis e Interpretación de Resultados**

### **7.1 Marco metodológico**

#### **7.1.1 Investigación tipo mixta**

El proyecto de investigación se realiza mediante el método mixto, recabando datos cuantitativos y cualitativos, con el cual se llevaron a cabo investigaciones

referente al liderazgo y la influencia de la edad y género en la percepción de autoridad entre los equipos de trabajo en la empresa Grupo Hermosillo para proyectos de construcción en el estado de Nuevo León.

### **7.1.2 Técnica y herramienta para obtener la información**

Se entrevistó 16 profesionistas de un rango de edad de 21 a 35 años que trabajan en la empresa Grupo Hermosillo en un proyecto de construcción ubicado en Ciénega de Flores, Nuevo León, los cuales equivalen al 76% del total del personal de este proyecto.

Para los datos cuantitativos se considera la obtención de datos estadísticos como los son: edad, género, licenciatura, y lugar de residencia. Así mismo, se les realizaron preguntas referente al tamaño de equipos de trabajo que tienen a su cargo, el tipo de liderazgo que ejercen hacia su equipo de trabajo y el tipo de liderazgo con el que cuenta su jefe directo, así como el tipo de discriminación que han sufrido en su puesto de trabajo y el apoyo que les proporciona la empresa para mejorar su liderazgo.

Bajo este mismo tenor, los datos cualitativos que se recabaron van en relación con las aptitudes que el personal considera que un buen líder dentro de la construcción debe tener, así como las acciones que el personal toma para ejercer su liderazgo.

A través de una encuesta en línea se realizaron las preguntas que se muestran a continuación. Dicha encuesta fue respondida por todo el personal de Grupo

**Hermosillo que colabora dentro del proyecto de construcción en Ciénega de Flores, Nuevo León y que tienen una edad entre 20 y 35 años.**

- 1. Edad**
  - a. 21 a 25 años**
  - b. 26 a 30 años**
  - c. 31 a 35 años**
  
- 2. Género**
  - a. Hombre**
  - b. Mujer**
  - c. Prefiero no decir**
  
- 3. Licenciatura**
  - a. Arquitectura**
  - b. Ingeniería civil**
  - c. otro**
  
- 4. Originario de**
  - a. Nuevo León**
  - b. Otro estado diferente de Nuevo León**
  
- 5. ¿Cuánta gente tienes a tu cargo?**
  - a. 0 personas**
  - b. 1 a 10 personas**
  - c. 11 a 20 personas**
  - d. Más de 20 personas**
  
- 6. ¿Qué tipo de discriminación has sufrido en tu puesto de trabajo? (se puede seleccionar más de 1 opción)**
  - a. Ninguna**
  - b. Por edad**
  - c. Por género**
  - d. Por falta de conocimientos**
  - e. otro**
  
- 7. Si pusiste “otro” en la pregunta anterior, favor de describir (pregunta abierta)**
  
- 8. ¿Cómo ejerces tu liderazgo en la construcción? (pregunta abierta)**
  
- 9. ¿Qué es lo que admiras de tu jefe directo? (pregunta abierta)**
  
- 10. ¿Qué es lo que te desmotiva en tu trabajo? (pregunta abierta)**

11. De los siguientes tipos de liderazgo ¿Cuál crees que aplique mejor contigo?<sup>17</sup>
- a. Laissez Faire
  - b. Democrático
  - c. Transaccional
  - d. Transformacional
  - e. Situacional
12. ¿Qué tipo de liderazgo queda mejor con tu jefe directo?
- a. Laissez Faire
  - b. Democrático
  - c. Transaccional
  - d. Transformacional
  - e. Situacional
13. ¿Qué características / aptitudes debe tener un buen líder en la construcción? (pregunta abierta)
14. ¿Consideras que la empresa en la que trabajas ayuda positivamente en tu crecimiento profesional y tu liderazgo?
- a. Si
  - b. No
  - c. Tal vez
15. Si la respuesta fue “no” ¿Qué le pedirías a la empresa para poder mejorar tu liderazgo? (pregunta abierta)

## 7.2 Análisis e interpretación de resultados

### 7.2.1 Resultados obtenidos

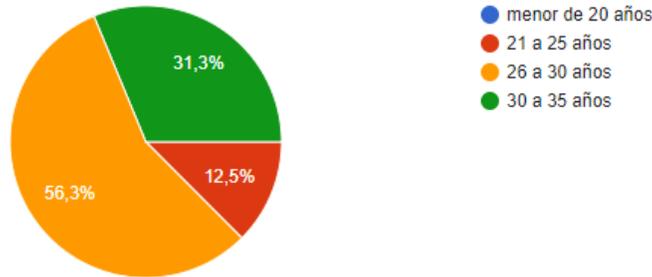
Resultados Cuantitativos del personal encuestado:

9 son de un rango de edad de 26-30 años, 5 de 31-35 años y 2 de 21-25 años.

9 son mujeres y 7 son hombres. (ver gráfica 2)

---

<sup>17</sup> Iberdrola, (2022). *Liderazgo empresarial: ¿cuáles son los principales estilos?* Recuperado de <https://www.iberdrola.com/talento/tipos-de-liderazgo>

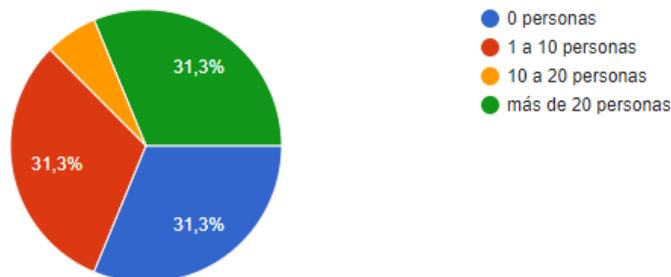


**Gráfica 2. Rango de edad del personal entrevistado**

**El 100% de los encuestados cuentan con una licenciatura. El 44% son arquitectos y el 38% son ingenieros civiles.**

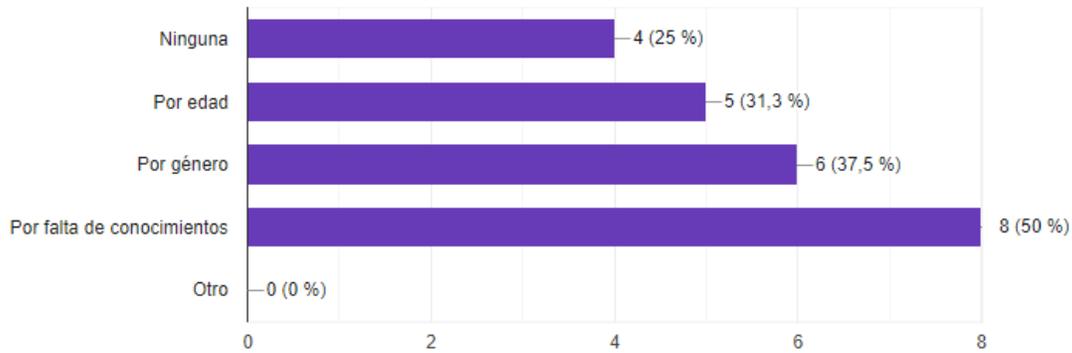
**La mayoría son originarios del estado de Nuevo León, sin embargo, actualmente el 100% de los entrevistados radican en este estado.**

**15 de las 16 personas entrevistadas tienen a su cargo a por lo menos 1 persona.**



**Gráfica 3. Cantidad de personas que tiene a cargo los entrevistados**

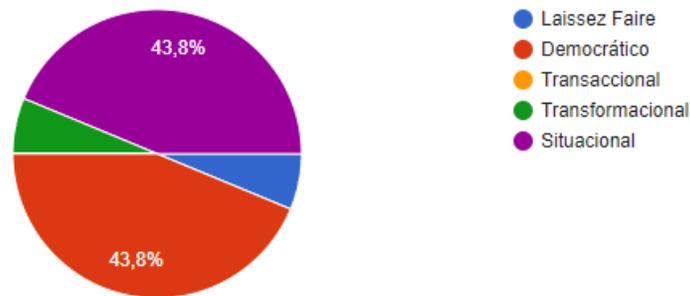
**El 25% de los encuestados manifestaron no haber sufrido de discriminación alguna en su trabajo. El 31% indicó que han sentido discriminación por su edad, el 38% indicó discriminación por género y el 50% indicó por falta de conocimientos y/o experiencia. (ver gráfica 4)**



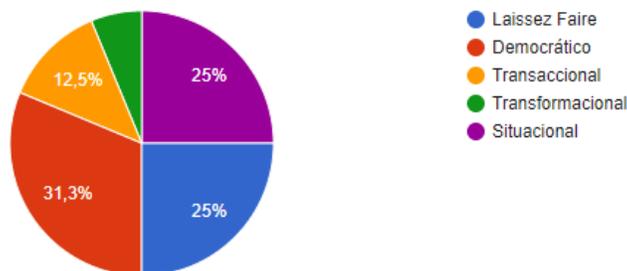
**Gráfica 4. Percepción de discriminación recibida en los puestos de trabajo del personal entrevistado**

De manera equitativa, el personal considera que cuenta con un liderazgo democrático (7 personas) y situacional (7 personas). (ver gráfica 5)

Por otro lado, la mayoría del personal considera que su jefe directo cuenta con un liderazgo democrático (5 personas), seguido por Laissez Faire (4 personas) y situacional (4 personas). (ver gráfica 6)



**Gráfica 5. Percepción de liderazgo que tiene el personal entrevistado**



**Gráfica 6. Percepción de liderazgo que tienen los jefes del personal entrevistado**

Finalmente, 10 de los encuestados consideran que la empresa repercute positivamente en su crecimiento profesional y su liderazgo, mientras que el 6 restante considera que hay un área de oportunidad en este tema.

**Resultados Cualitativos del personal encuestado:**

*¿Cómo ejerces tu liderazgo en la construcción?*

5 de los 16 encuestados coincidieron que la principal forma de liderar a su equipo de trabajo en la construcción es poniendo el ejemplo. 4 consideran que una correcta comunicación es necesaria a la hora de ejercer su liderazgo. Los encuestados también indicaron la importancia del trabajo en equipo, la coordinación y la planeación.

*¿Qué características / aptitudes debe tener un buen líder en la construcción?*

Dentro de las características que destacaron con los encuestados están: trabajo en equipo, buena comunicación, adaptabilidad, capacidad de resolución de problemas y buena organización.

*¿Qué es lo que admiras de tu jefe directo?*

La mayoría del personal ha considerado como punto positivo de su jefe directo el hecho de compartir sus conocimientos con el resto del equipo y que apoye en la solución de problemas.

*¿Qué es lo que te desmotiva en tu trabajo?*

Algunos de los aspectos que fueron mencionados en la encuesta son: sueldos bajos, largas jornadas de trabajo, poco reconocimiento y no contar con los conocimientos necesarios para desempeñar el puesto.

*¿Qué le pedirías a la empresa para poder mejorar tu liderazgo?*

Capacitaciones continuas

## 7.2.2 Interpretación de resultados

La falta de conocimientos y experiencia, más allá que la edad y el género, es el factor principal en el que la población encuestada coincide como motivo de discriminación dentro de su trabajo resultando como factor desmotivante. Uno de los encuestados respondió que lo que le desmotiva en su trabajo es *“que a veces no sé hacer las cosas y me frustra no poder acercarme a mis compañeros a preguntar porque puede ser motivo de burlas”*<sup>18</sup>

Por otro lado, el que el jefe directo del personal tenga los conocimientos necesarios para la resolución de problemas, y sean transmitidos y compartidos con el equipo, repercute positivamente en la imagen que da como líder dentro de la construcción.

Existe una variación entre el tipo de liderazgo que ejerce la población encuestada a la que perciben de sus jefes directos. Esto puede ir ligado a la diferencia generacional. La mayoría personal de 21 a 35 años prefieren ejercer un liderazgo democrático y situacional, basados en el trabajo en equipo y la comunicación.

Si bien la investigación arrojó resultados positivos en relación con que los encuestados y sus jefes directos tienen una buena noción de las aptitudes y acciones que deben tener para poder dirigir a sus equipos de trabajo.

El tema cobra importancia a nivel organizacional dentro de la empresa.

---

<sup>18</sup> Anónimo, (2022). *Jóvenes líderes en la construcción*. Encuesta digital

**El personal indicó como área de oportunidad de la empresa, la falta de capacitaciones que le ayuden a los colaboradores a ejercer sus actividades diarias de construcción. Consideran que esta acción reducirá los errores cometidos, o en su defecto, mejorará la capacidad de resolución de problemas del staff.**

**Así mismo, los bajos sueldos, la falta de reconocimiento y las largas jornadas de trabajo, son factores desmotivantes para el personal.**

### **7.2.3 Impacto de los resultados en el corto plazo**

**De no implementarse cambios dentro de la empresa para ayudar al personal en su adquisición de conocimientos que le ayuden a liderar mejor a sus equipos de trabajo, se estima que continuarán llevándose a cabo errores a las actividades de construcción que repercuten en tiempo y costo para el proyecto, los cuales deberán ser absorbidos por la empresa.**

### **7.2.4 Impacto de los resultados en el largo plazo**

**Si bien todo proyecto tiene un inicio y un fin, y el staff es contratado por obra determinada, la empresa suele recontratar al personal en los proyectos que se vayan obteniendo, por lo que, de no cambiar la percepción que tienen los empleados referente a los bajos sueldos, la falta de reconocimiento y las largas jornadas de trabajo, es altamente probable que el colaborador no quiera continuar su relación laboral con la empresa.<sup>19</sup>**

---

<sup>19</sup> Griffin, R. W. (2016). *Management* (12va Edición). Cengage Learning US.

## **CAPÍTULO 8. Conclusiones**

**El propósito de este estudio de investigación del capital humano dentro de la construcción, fue identificar y describir las características principales con las que un líder joven debe contar, o en su defecto, desarrollar, para poder dirigir equipos de trabajo de proyectos de construcción de edades similares a las del líder del equipo, así como identificar las aptitudes de cada integrante del equipo y potencializarlas con el fin de dar cumplimiento a las metas establecidas a lo largo del proyecto y dentro de la empresa Grupo Hermosillo. Esto se logró mediante una investigación de método mixta, al primer conocer los tipos de liderazgos que existen dentro de las empresas<sup>20</sup>, el proceso que utiliza la empresa Grupo Hermosillo para contratar y mediante la ejecución de encuestas con personal de nuevo ingreso en un proyecto de construcción para conocer su percepción de la empresa, de sus jefes directos y de ellos mismos en relación con el liderazgo que se ejerce en el proyecto.**

**La hipótesis de esta investigación “El tener un jefe de edad entre 20 y 30 años en un equipo de trabajo donde los integrantes se encuentran en el mismo rango de edad, repercute en la autoridad del jefe, limitando su liderazgo ante el equipo”, fue refutada al concluir el análisis de las encuestas realizadas ya que, si bien la experiencia tiene un vínculo psicológico con la edad, el personal encuestado lo**

---

<sup>20</sup> Iberdrola, (2022). *Liderazgo empresarial: ¿cuáles son los principales estilos?* Recuperado de <https://www.iberdrola.com/talento/tipos-de-liderazgo>

vincula más con el conocimiento. Resultando que la mayor limitante de la autoridad y liderazgo de un jefe será en relación con sus conocimientos y la forma en la que dirige al equipo.

La mayoría de las personas encuestadas están en un rango de edad entre 21 y 30 años, así, mismo, casi son el mismo número de mujeres que de hombres las personas que fueron entrevistadas. Estos datos van muy ligados a las estadísticas presentadas en el capítulo *3.1 Factores sociodemográficos de Nuevo León*, en donde se menciona que la mayoría de la población del estado son de edad 20 a 30 años y que el 50% de la población son mujeres y el otro 50% son hombres<sup>21</sup>. No obstante, cabe destacar que el hecho de que la mayoría de los encuestados sean mujeres, está ligado al incremento de personal femenino dentro de la construcción.

En el capítulo *5.3 Líderes jóvenes*, se habló sobre el concepto de “experiencia” como factor para considerar a un individuo como líder. Este aspecto fue una constante en la encuesta realizada, ya que el personal le dio relevancia al hecho de contar con los conocimientos y experiencia necesaria para poder mostrarse con un buen líder ante los demás. La mitad de los encuestados indicaron haber sufrido discriminación al no contar con los conocimientos requeridos en su puesto de trabajos siendo este un factor desmotivante para el personal. Así mismo, la

---

<sup>21</sup> INEGI, (2020). *Panorama sociodemográfico de México 2020. Nuevo León*. 012 Ciénega de Flores. Pág. 20

mayoría de la población admira en su jefe directo el compartir sus conocimientos y experiencia para dar solución a los problemas presentados día a día.

Adicionalmente, otro factor desmotivante que indicaron los encuestados tener, y que de acuerdo con el capítulo 6.2 *¿por qué la gente renuncia?* es el sueldo. Sin embargo, este factor va ligado directamente con la experiencia del colaborador.

Por otro lado, la población encuestada contempla como factor fundamental dentro del liderazgo, el trabajo en equipo. Esto se ve reflejado en el tipo de liderazgo que la mayoría del personal indicó tener; democrático, en el que hace participes a todos los integrantes; y situacional, en el que se requiere conocer a todos los trabajadores y la interacción con la empresa para dirigir de acuerdo con la situación.

Otro elemento importante para los encuestados que debe ser parte de un líder es “poner el ejemplo”, de tal manera que el equipo aprenda no solo mediante explicaciones e instrucciones claras, sino siguiendo los pasos del líder.

Durante la investigación, y específicamente en las encuestas se presentó como limitante la apatía por parte del personal para responder algunas de las preguntas realizadas. Así mismo, al platicar con el líder de proyecto algunas de las respuestas obtenidas, manifestó la necesidad de no invertir mucho tiempo en el capital humano, ya que el personal en cualquier momento se puede ausentar y el proyecto se debe concluir, con o sin el personal.

Adicionalmente, se identificó que, más allá del tipo de liderazgo que ejerza el jefe de cada equipo de trabajo, el tema organizacional de la empresa y la carrera

profesional de cada individuo, son factores que tendrán un mayor impacto en el personal al momento de la toma de decisión si continuar o no en el proyecto.

## **CAPÍTULO 8. Recomendaciones**

La solución inmediata que la empresa debe considerar para atacar la falta de conocimientos y experiencia, es un programa de capacitación continua. *Uno de los mayores retos en la capacitación corporativa es encontrar formas de ayudar a los empleados a retener los conocimientos adquiridos, para que los apliquen en sus puestos de trabajo.*<sup>22</sup>

Si bien Grupo Hermsillo proporciona capacitaciones de los procesos internos de la empresa, es necesario que la empresa incluya dentro de sus procesos capacitaciones técnicas relacionados a los procesos constructivos que se llevarán a cabo para cada proyecto.

Otra de las inquietudes del personal es la incertidumbre en cuanto a si continuarán o no en la empresa al finalizar el proyecto, esto debido al tipo de contrato que proporciona la empresa (contrato por obra determinada). Para este caso se da como recomendación definir desde un inicio al individuo las actividades

---

<sup>22</sup> Tejada, A., (2016). *Desarrollo del Capital Humano*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/desarrollo-capital-humano#:~:text=El%20desarrollo%20del%20capital%20humano,vidas%20y%20en%20sus%20organizaciones>.

**específicas a realizar, las expectativas que se tienen de la persona y establecer objetivos y metas claras con retroalimentación periódica.**

**Para finalizar, se recomienda, ligado a la recomendación anterior, una vez cumplidos ciertos objetivos específicos, comenzar a proyectar con el personal su carrera dentro de la empresa, de esta manera, se creará lealtad con los integrantes del equipo, y las capacitaciones que se realizarán podrán dejar de verse como una pérdida de tiempo y dinero y se podrán visualizar como una inversión, ya que los conocimientos y experiencia adquirida por el colaborador, podrá ser utilizada en futuros proyectos dentro de la empresa.**

**Lo que se recomienda para futuras investigaciones y como complemento a la investigación ya realizada es realizar entrevistas a los líderes de los equipos para identificar si lo que pretenden proyectar y/o el liderazgo que consideran estar aplicando, realmente es lo que perciben sus equipos de trabajo.**

**Para mejorar el proceso que se siguió en esta investigación se recomienda replicar las encuestas y entrevistas realizadas en otros proyectos, de tal forma que se podrá identificar de una mejor manera si las respuestas y percepciones del personal son constantes o son únicas del proyecto en el que están en ese momento.**

## **Bibliografía**

Anónimo, (2022). *Jóvenes líderes en la construcción*. Encuesta digital.

Cerino, J., (2022). *¿Cuáles son las principales industrias en Nuevo León*. Noti Press. Recuperado de <https://notipress.mx/negocios/principales-industrias-en-nuevo-leon-9997>

Consejo Nuevo León (2021). *Foro Nuevo León Mañana sobre Desarrollo Social - Discriminación*. [Video] Recuperado de [https://www.youtube.com/watch?v=LfSaVCa2IVA&ab\\_channel=ConsejoNuevoLe%C3%B3n](https://www.youtube.com/watch?v=LfSaVCa2IVA&ab_channel=ConsejoNuevoLe%C3%B3n)

Consejo Nuevo León (sf). *Plan Estratégico de Nuevo León 2015-2030. Desarrollo Social*. Recuperado de <https://planestrategico.conl.mx/desarrollo-social>

CMIC, (2021). *Mantiene sector construcción crecimiento en Nuevo León*. Recuperado de <https://www.cmic.org/mantiene-sector-construccion-crecimiento-en-nuevo-leon/>

Data México, (2021). *Nuevo León*. Recuperado de <https://datamexico.org/es/profile/geo/nuevo-leon-nl#:~:text=En%20el%20cuarto%20trimestre%20de,mensual%20de%20%248.24k%20MX.>

Fundación Laboral de la Construcción, (2021). *La población joven y el sector de la construcción*. Estudio cuantitativo

GAYA, (s.f.). *Contratista General*. Recuperado de <https://blog.gaya.mx/contratista-general>

- Griffin, R. W. (2016). *Management* (12va Edición). Cengage Learning US.
- Hermosillo, (2017). *Automotriz*. Recuperado de <https://hermosillo.com/markets-automotive/?lang=es>
- Hermosillo, (2014). *Roles de Operación*. Recuperado de Portal Hermosillo.
- Hermosillo, (2017). *Un vistazo a nuestra historia*. Recuperado de <https://hermosillo.com/about/mission/?lang=es>
- Iberdrola, (2022). *Liderazgo empresarial: ¿cuáles son los principales estilos?*  
Recuperado de <https://www.iberdrola.com/talento/tipos-de-liderazgo>
- INEGI, (2020). *Estadísticas a propósito de las personas formadas como ingenieros civiles y de la construcción en México*. Comunicado de Prensa núm. 288/20.  
Pág 03.
- INEGI, (2020). *Panorama sociodemográfico de México 2020. Nuevo León. 012*  
Ciénega de Flores. Pág. 20
- INEGI, (2019). *Construcción*. Cuéntame México, Economía. Recuperado de <https://cuentame.inegi.org.mx/economia/secundario/construccion/default.aspx?tema=e>
- Maxwell, J., (2011). *Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo*. Editorial Grupo Nelson.  
Pag 24-33
- Núñez, A., (2022). *Proceso de reclutamiento. UEN MTY*. Proceso internos Grupo Hermosillo

PrepaUP Varonil, (2018). *Cualidades que debe tener un joven para convertirse en líder*. Recuperado de <https://blog.up.edu.mx/prepaup/cualidades-joven-en-prepa-convertirse-lider>

Semana, (2017). *Las 3 claves para que un joven pueda convertirse en líder*.

Recuperado de <https://www.semana.com/trabajo-y-educacion/articulo/liderazgo-que-necesita-un-joven-para-ser-lider/73359/>

Tejada, A., (2016). *Desarrollo del Capital Humano*. Recuperado de

<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/desarrollo-capital-humano#:~:text=El%20desarrollo%20del%20capital%20humano,vidas%20y%20en%20sus%20organizaciones.>

## Glosario

**BIM**: Información del modelado para la construcción. (Building Information Modeling por sus siglas en inglés)

**Cabo**: en construcción es la persona asignada que optimiza diariamente los trabajos y actividades que se encuentran en ejecución dentro de la obra, es decir, verifica que las acciones se realicen siguiendo los planos y las especificaciones dadas por otras autoridades del proyecto.

**Design-build**: término en inglés utilizado para referirse a un proyecto en el que se incluye dentro del alcance el diseño y la construcción

**Examen psicométrico:** Herramienta que se aplica para medir ciertos aspectos y características de un individuo, siendo su uso frecuente para postular a un trabajo o a la universidad.

**Liderazgo “Laissez Faire”.** Tipo de liderazgo en el que el personal cuenta con las aptitudes, competencias y experiencia suficiente para ejecutar adecuadamente su trabajo, provocando así que el trabajador se sienta más valorado.

**Liderazgo Democrático.** Tipo de liderazgo en el que se busca la participación integral del equipo, tomando en cuenta sus opiniones a la hora de la toma de decisiones haciendo sentir al trabajador valorado y parte de la empresa.

**Liderazgo Transaccional.** Tipo de liderazgo en el que se utilizan los incentivos o recompensas para motivar a los trabajadores.

**Liderazgo Transformacional.** Tipo de liderazgo en el que el personal suele ser más creativo y sin temor a los riesgos, mediante su gran capacidad de comunicación, motivan al equipo y provocan transformaciones en la empresa.

**Liderazgo Situacional.** El líder es capaz de emplear diferentes liderazgos. Conforme a las circunstancias o a las personas, el líder aplicará el liderazgo más apropiado.

**PIB:** Producto Interno Bruto

**Skyline:** término en inglés utilizado para referirse al contorno generado por los edificios / rascacielos de las ciudades.

**Stakeholder**: término en inglés utilizado para referirse a un o varias personas y/o entidades que tienen un interés específico en el proyecto para su completo funcionamiento

**TLCAN**: Tratado de libre comercio de América del norte

**T-MEC**: Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá

**UEN**: Unidad Estratégica de Negocio

**VUCA**: término utilizado para describir un escenario inestable (por sus siglas en inglés Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad, Ambigüedad)