

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA

UNIDAD DE POSGRADO

FACULTAD DE INGENIERÍA CIVIL



TESIS

**“MODELO DE LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL
ORIENTADOS A LA INNOVACIÓN Y DESEMPEÑO EMPRESARIAL
EN LA CONSTRUCCIÓN”**

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN DIRECCIÓN Y
ADMINISTRACIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN**

ELABORADA POR:

ING. ESTEFANI MIRELLA MORALES BETETA

ASESOR:

MBA. CARLOS ADOLFO NORIEGA NIÑO DE GUZMÁN

LIMA, PERÚ

2025

“MODELO DE LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL
ORIENTADOS A LA INNOVACIÓN Y DESEMPEÑO EMPRESARIAL
EN LA CONSTRUCCIÓN”

MORALES BETETA ESTEFANI MIRELLA

Presentado a la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ingeniería Civil en cumplimiento
parcial de los requerimientos para el grado académico de:

MAESTRO EN DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN

DE LA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA

2025

Autor	: Ing. Estefani Mirella Morales Beteta
Recomendado	: MBA. Carlos Adolfo Noriega Niño de Guzmán Asesor de la Tesis
Aceptado por	: Dra. Heddy Marcela Jimenez Yabar Directora (e) de la Unidad de Posgrado



DEDICATORIA

A mi pequeña sobrina, Sheccid, quien con su inocencia y alegría ilumina mis días.

A mis padres, Melia y Bequer, cuyo amor y apoyo inquebrantable han sido mi ancla en este viaje.



AGRADECIMIENTOS

A Dios, fuente de fortaleza y sabiduría, por guiar mis pasos en este viaje académico y por brindarme la fe necesaria para superar cada desafío.

A mis hermanos, Mayumi, cuyo constante estímulo y confianza en mí han sido el motor de mi determinación, y a Miyagi, por estar a mi lado, le doy gracias por su apoyo emocional durante este tiempo.

A mi asesor, cuya orientación experta y apoyo constante han sido pilares fundamentales en la realización de este logro. Su compromiso y conocimiento han hecho posible que esta tesis se convierta en una realidad.



ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
LISTA DE TABLAS	viii
LISTA DE FIGURAS	x
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.1 Identificación y Descripción del Problema de Estudio	2
1.1.1 Formulación del Problema General	3
1.1.2 Formulación de los Problemas Específicos	3
1.2 Objetivos	3
1.2.1 Formulación del Objetivo General	3
1.2.2 Formulación de los Objetivos Específicos	4
1.3 Hipótesis y Variables	4
1.3.1 Formulación de la Hipótesis General	4
1.3.2 Formulación de las Hipótesis Específicas	4
1.3.3 Variables	4
1.3.3.1 Variable Independiente (X)	4
1.3.3.2 Variable Dependiente (Y)	5
1.4 Justificación y Alcance	5
1.4.1 Justificación	5
1.4.2 Alcance	5
1.5 Metodología	6
1.5.1 Tipo de Investigación	6
1.5.2 Nivel de Investigación	6
1.5.3 Diseño de Investigación	7
1.5.4 Población y Muestra	7
1.5.5 Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos	8
1.5.6 Técnicas e Instrumentos de Análisis y Procesamientos de Datos	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	10
2.1 Antecedentes de la Investigación	10
2.1.1 Antecedentes Internacionales	10



2.1.2 Antecedentes Nacionales	12
2.2 Bases Teóricas	14
2.2.1 Introducción a la Gestión	14
2.2.1.1 La Administración por Objetivo de Peter Drucker	14
2.2.1.2 Las Funciones Universales de Henri Fayol	15
2.2.1.3 Teoría de Mari Parker Follett	16
2.2.1.4 Teoría de las Relaciones Humanas Elton Mayo	17
2.2.1.5 Integración del Modelo de Liderazgo y Cultura Organizacional	18
2.2.2 Modelo de Gestión	20
2.2.3 Liderazgo	20
2.2.3.1 Definición de Liderazgo	21
2.2.3.2 Enfoques del Liderazgo	22
2.2.3.3 Tipos de Liderazgo	22
2.2.4 Cultura Organizacional	23
2.2.5 Innovación	23
2.2.5.1 Definición de Innovación	23
2.2.5.2 Clasificación de la Innovación	24
2.2.6 Desempeño Empresarial	25
2.3. Definición de Términos	26
CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	28
3.1 Investigación Cualitativa	28
3.1.1 Criterios de Selección de Expertos	28
3.1.2 Entrevista a Expertos	28
3.1.3 Resultados	30
3.2 Investigación Cuantitativa	59
3.2.1 Criterios de Selección de Profesionales	59
3.2.2 Encuesta a Profesionales	59
3.2.3 Resultados	65
CAPÍTULO IV: MODELO PROPUESTO	104
4.1 Diseño del Modelo Propuesto	104
4.2 Definición de las Componentes del Modelo	107
4.2.1 Definición de los Factores	107
4.2.1.1 Liderazgo	107
4.2.1.2 Cultura organizacional	107
4.2.1.3 Innovación	107
4.2.1.4 Desempeño empresarial	108



4.2.2 Definición de los Instrumentos de Medición	108
4.2.2.1 Mediciones de productividad	109
4.2.2.2 Encuestas de satisfacción laboral	109
4.2.2.3 Observación directa de comportamientos	110
4.2.2.4 Observación de la efectividad del trabajo en equipo	110
4.2.2.5 Encuestas de clima y cultura organizacional	110
4.2.2.6 Feedback 360 grados	110
4.2.2.7 Indicadores de resultados de innovación	111
4.2.2.8 Indicadores de proceso de innovación	111
4.2.2.9 Indicadores de cultura y capacidad de innovación	111
4.2.2.10 Indicadores financieros	111
4.2.2.11 Indicadores no financieros	112
4.2.2.12 Indicadores estratégicos	112
4.2.2.13 Indicadores de mercado	112
4.2.2.14 Indicadores de tecnología y digitalización	112
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	113
5.1 Conclusiones	113
5.2 Recomendaciones	114
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	115
ANEXOS	121
Anexo 1: Matriz de Consistencia	122
Anexo 2: Formato de Entrevista a Expertos	124
Anexo 3: Cuestionario de la Encuesta	125
Anexo 4: Validación de Instrumento	135



LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Valores de Z	8
Tabla 2	Clasificación de innovación genérica	25
Tabla 3	Clasificación de innovación por aplicación	25
Tabla 4	Expertos	28
Tabla 5	Preguntas guía utilizadas en la entrevista a expertos	28
Tabla 6	Preguntas guía utilizadas en la entrevista a expertos (continuación)	29
Tabla 7	Resumen de validación de instrumento (aplicabilidad)	60
Tabla 8	Distribución de profesiones	66
Tabla 9	Definiciones de liderazgo	66
Tabla 10	Definiciones de liderazgo (continuación)	67
Tabla 11	Tipos de liderazgo	67
Tabla 12	Tipos de liderazgo (continuación)	68
Tabla 13	Definiciones de liderazgo efectivo	69
Tabla 14	Características de un líder efectivo	70
Tabla 15	Elementos fundamentales para un liderazgo efectivo	71
Tabla 16	Definiciones de innovación	72
Tabla 17	Formas de incorporar la innovación en una empresa	73
Tabla 18	Vínculo entre liderazgo e innovación	74
Tabla 19	Impacto de la innovación en el desempeño empresarial	75
Tabla 20	Definiciones de cultura organizacional	76
Tabla 21	Tipos de cultura organizacional	77
Tabla 22	Características de una cultura organizacional fuerte	78
Tabla 23	Componentes de una cultura organizacional fuerte	79
Tabla 24	Vínculo entre cultura organizacional e innovación	80
Tabla 25	Cultura organizacional e innovación en el desempeño empresarial	81
Tabla 26	Factores de liderazgo en la innovación y desempeño	82
Tabla 27	Características del liderazgo	83
Tabla 28	Responsable de fomentar el liderazgo	84
Tabla 29	Formas de medición del liderazgo	85
Tabla 30	Responsables de fomentar el liderazgo	86
Tabla 31	Definiciones de liderazgo	87
Tabla 32	Características esenciales del liderazgo	88
Tabla 33	Responsables de fomentar el liderazgo	89
Tabla 34	Formas de evaluación del liderazgo	90



Tabla 35 <i>Características esenciales del liderazgo</i>	91
Tabla 36 <i>Responsable de fomentar el liderazgo</i>	92
Tabla 37 <i>Formas de medición del liderazgo</i>	93
Tabla 38 <i>Resumen de resultados para elaboración del modelo</i>	94
Tabla 39 <i>Resumen de resultados para elaboración del modelo (continuación 1)</i>	95
Tabla 40 <i>Resumen de resultados para elaboración del modelo (continuación 2)</i>	96
Tabla 41 <i>Resumen de resultados para elaboración del modelo (continuación 3)</i>	97
Tabla 42 <i>Resumen de resultados para elaboración del modelo (continuación 4)</i>	98
Tabla 43 <i>Resumen de resultados para elaboración del modelo (continuación 5)</i>	99
Tabla 44 <i>Resumen de resultados para elaboración del modelo (continuación 6)</i>	100
Tabla 45 <i>Resumen de resultados para elaboración del modelo (continuación 7)</i>	101
Tabla 46 <i>Resumen de resultados para elaboración del modelo (continuación 8)</i>	102
Tabla 47 <i>Resumen de resultados para elaboración del modelo (continuación 9)</i>	103

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 <i>Administración por objetivos de Peter Drucker</i>	15
Figura 2 <i>Funciones universales de Henri Fayol</i>	16
Figura 3 <i>Características del liderazgo transformacional</i>	18
Figura 4 <i>Características del liderazgo transformacional</i>	19
Figura 5 <i>Elementos clave de una cultura innovadora en la construcción</i>	20
Figura 6 <i>Formato de validación de instrumento (encuesta)</i>	59
Figura 7 <i>Distribución porcentual de profesiones</i>	66
Figura 8 <i>Distribución porcentual de definiciones de liderazgo</i>	67
Figura 9 <i>Distribución porcentual de tipos de liderazgo</i>	68
Figura 10 <i>Definiciones de liderazgo efectivo</i>	69
Figura 11 <i>Distribución porcentual de características de un líder efectivo</i>	70
Figura 12 <i>Distribución porcentual de elementos fundamentales para un liderazgo</i>	71
Figura 13 <i>Distribución porcentual de definiciones de innovación</i>	72
Figura 14 <i>Distribución porcentual de formas de incorporar la innovación</i>	73
Figura 15 <i>Distribución porcentual de vínculo entre liderazgo e innovación</i>	74
Figura 16 <i>Distribución de impactos de la innovación en el desempeño</i>	75
Figura 17 <i>Distribución porcentual de definiciones de cultura organizacional</i>	76
Figura 18 <i>Distribución porcentual de tipos de cultura organizacional</i>	77
Figura 19 <i>Distribución de características de una cultura organizacional fuerte</i>	78
Figura 20 <i>Distribución de componentes de una cultura organizacional fuerte</i>	79
Figura 21 <i>Vínculo entre cultura organizacional e innovación</i>	80
Figura 22 <i>Cultura organizacional e innovación en el desempeño empresarial</i>	81
Figura 23 <i>Factores de liderazgo en la innovación y desempeño</i>	82
Figura 24 <i>Distribución porcentual de características del liderazgo</i>	83
Figura 25 <i>Distribución porcentual de responsable de fomentar el liderazgo</i>	84
Figura 26 <i>Distribución porcentual de formas de medición del liderazgo</i>	85
Figura 27 <i>Distribución porcentual de responsables de fomentar el liderazgo</i>	86
Figura 28 <i>Distribución porcentual de definiciones de liderazgo</i>	87
Figura 29 <i>Distribución porcentual de características esenciales del liderazgo</i>	88
Figura 30 <i>Distribución porcentual de responsables de fomentar el liderazgo</i>	89
Figura 31 <i>Distribución porcentual de Formas de evaluación del liderazgo</i>	90
Figura 32 <i>Distribución porcentual de características esenciales del liderazgo</i>	91
Figura 33 <i>Responsables de fomentar el liderazgo</i>	92
Figura 34 <i>Distribución porcentual de formas de medición del liderazgo</i>	93



Figura 35 <i>Etapas de la elaboración del modelo</i>	104
Figura 36 <i>Modelo de gestión</i>	105
Figura 37 <i>Modelo de gestión (continuación)</i>	106
Figura 38 <i>Resumen de instrumentos de medición</i>	109

RESUMEN

La mayoría de empresas constructoras pequeñas y medianas peruanas continúan siendo gestionadas tradicionalmente; en la mayoría de los casos por el desconocimiento de herramientas de gestión o por la falta de recursos para su implementación. En la actualidad, existen varias herramientas de gestión como teorías y métodos enfocados en sectores específicos que pueden no ajustarse a las necesidades de las empresas constructoras pequeñas y medianas. Debido a esta brecha existente, el propósito de este estudio fue plantear un modelo de gestión para esta población de empresas que pueda ser implementada sin demandar muchos recursos económicos.

El modelo fue elaborado en base a la literatura y a los antecedentes de modelos de gestión de la Universidad Nacional de Ingeniería. Partiendo de este bagaje académico, se elaboró un modelo preliminar que fue refinado con la opinión de 10 expertos y 68 profesionales que se desempeñan en la industria de la construcción en funciones de ingeniería y gestión. Las opiniones fueron analizadas y sintetizadas utilizando métodos estadísticos descriptivos cualitativos. Como resultado, se obtuvo el MODELO DE LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADOS A LA INNOVACIÓN Y DESEMPEÑO EMPRESARIAL EN LA CONSTRUCCIÓN. Mediante la correcta aplicación de este modelo, las empresas constructoras pequeñas y medianas podrán crear nuevos productos y servicios y mejorar sus procesos y en general su desempeño empresarial de forma integral.

Finalmente, el modelo no se limita al sector construcción y podría ser aplicado, con ligeras adaptaciones, a otros sectores similares. Se espera que el modelo sirva también como antecedente para la creación de modelos de gestión más robustos que consideren más factores y necesidades de un rango de empresas más amplio.

Palabras Claves: Modelo, Gestión, Liderazgo, Cultura Organizacional, Innovación, Desempeño Empresarial.



ABSTRACT

Most small and medium-sized Peruvian construction companies continue to be traditionally managed; in most cases due to lack of knowledge of management tools or lack of resources for their implementation. Currently, there are several management tools such as theories and methods focused on specific sectors that may not fit the needs of small and medium-sized construction companies. Due to this existing gap, the purpose of this study was to propose a management model for this population of companies that can be implemented without demanding a lot of economic resources.

The model was developed based on the literature and the background of management models of the National University of Engineering. Based on this academic background, a preliminary model was developed and refined with the opinions of 10 experts and 68 professionals working in the construction industry in engineering and management functions. The opinions were analyzed and synthesized using qualitative descriptive statistical methods. As a result, the MODEL OF LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE ORIENTED TO INNOVATION AND BUSINESS PERFORMANCE IN CONSTRUCTION was obtained. Through the correct application of this model, small and medium-sized construction companies will be able to create new products and services and improve their processes and, in general, their business performance in a comprehensive manner.

Finally, the model is not limited to the construction sector and could be applied, with slight adaptations, to other similar sectors. It is hoped that the model will also serve as a precedent for the creation of more robust management models that consider more factors and needs of a wider range of companies.

Keywords: Model, Management, Leadership, Organizational Culture, Innovation, Business Performance.

INTRODUCCIÓN

En el Perú, muchas empresas constructoras continúan siendo gestionadas tradicionalmente por diversas razones como la falta de recursos, el desconocimiento de modelos de gestión e inclusive el miedo al cambio, lo cual hace que estas empresas pierdan competitividad y sean desplazadas por empresas más organizadas y que poseen sistemas de gestión modernos. Los modelos de gestión son herramientas estructuradas y fundamentales para analizar, entender, predecir y tomar decisiones eficaces en un entorno empresarial. Actualmente, existen diferentes teorías y modelos orientados a industrias y necesidades específicas, pero no todos son óptimos para la gestión de empresas constructoras.

Debido a esta problemática, la presente tesis plantea un modelo de gestión dirigido a empresas constructoras pequeñas y medianas con recursos limitados y que tengan entre sus objetivos volverse innovadoras y mejorar su desempeño empresarial. El modelo consiste en la práctica del liderazgo y el replanteamiento de la cultura organizacional para promover la innovación y mejorar el desempeño empresarial. La creación del modelo pasó por varias etapas comenzando por la revisión de la literatura sobre gestión empresarial y los antecedentes de modelos de gestión de la Universidad Nacional de Ingeniería; la entrevista a 10 expertos en el tema; la encuesta a 68 profesionales del sector; y finalmente el procesamiento de datos por métodos estadísticos descriptivos cualitativos. Asimismo, la tesis se recomienda instrumentos como mediciones de productividad, encuestas, observación, feedback 360 grados e indicadores; con el propósito de evaluar el progreso y la correcta aplicación de cada uno de los factores constituyentes del modelo.

Con la tesis, se pretende brindar una alternativa de gestión práctica a las empresas que disponen de pocos recursos económicos para implementar una área exclusiva para esta función, lo cual realmente no es indispensable para comenzar ya que los expertos señalan que todos los niveles de una organización deben ser responsables de practicar el liderazgo y la innovación. Asimismo, las empresas deben tener en cuenta que la mejora del desempeño empresarial se dará en el mediano y largo plazo. Finalmente, se espera que el modelo sirva como base para elaborar modelos más robustos que puedan aplicarse a otros contextos.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Identificación y Descripción del Problema de Estudio

Ulloa & Rodríguez (2014) explican que, en los últimos años, el panorama empresarial ha cambiado significativamente con la tendencia creciente hacia la globalización y la digitalización, destacando la complejidad emergente en la gestión empresarial y la importancia de adaptarse a entornos dinámicos y competitivos en los que la transformación digital y el liderazgo efectivo son factores clave.

La industria de la construcción es una industria compleja con múltiples variables y desafíos logísticos que demanda de enfoques estratégicos y líderes visionarios que promuevan la adopción y creación de nuevas tecnologías y métodos de trabajo. En el Perú, el fracaso en la ejecución de proyectos de construcción se relaciona con la falta de una cultura de innovación y un liderazgo efectivo y puede atribuirse a la falta de habilidades, experiencia y conocimientos para liderar y gestionar proyectos eficientemente (Mancilla & Mesias, 2014). López-Nava (2022) afirma que una gestión efectiva del liderazgo y de la cultura organizacional reduce el número de fracasos en la ejecución de proyectos de construcción.

El Perú ocupa la posición 75 de 133 países en el ranking del Índice Global de Innovación de 2024 estando por debajo de Brasil, Chile, México y Colombia. Su posición se debe a sus bajas puntuaciones en dos indicadores principalmente, la producción de conocimiento y tecnología y la producción creativa. El primer indicador incluye la creación del conocimiento, el impacto del conocimiento y la difusión del conocimiento y el segundo indicador engloba los activos intangibles, los productos y servicios creativos y la creatividad en línea (World Intellectual Property Organization, 2024). Esta situación se refleja en la industria de la construcción y es más incidente en las empresas o instituciones pequeñas y medianas, las cuales carecen de una definición adecuada del perfil que deben tener sus líderes para impulsar la innovación y mejorar su desempeño en este sector competitivo (Celis, 2012). Según Alblooshi et al. (2020, como se citó en Teixeira, 2024), el liderazgo innovador es cada vez más importante para ser competitivo en la era tecnológica actual. Xie et al. (2018, como se citó en Teixeira, 2024) indicaron que el liderazgo influencia grandemente en la innovación porque promueve la implementación de ideas imaginativas dentro de una organización.

A esto se suma el hecho de que no se da la debida importancia a la cultura organizacional siendo esta la personalidad de una organización, aquello que la diferencia de otras organizaciones. Además, son muy pocas las organizaciones que se conocen a sí mismas y que saben aprovechar sus fortalezas y oportunidades a su favor (Fernández, 2021). En ese sentido, la dimensión cultural en las organizaciones adquiere un papel protagónico por influir en la forma de colaboración, comunicación y abordaje de desafíos de los equipos.

Por lo tanto, la falta de un modelo de gestión basado en el liderazgo y la cultura organizacional impacta negativamente en la innovación y el desempeño empresarial en la industria de la construcción haciendo que las organizaciones que la conforman se desempeñen tradicionalmente, limiten su potencial, pierdan oportunidades, ejecuten proyectos deficientemente, sean incapaces de satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes y desperdicien sus recursos. En ese sentido, la creación de un modelo de gestión que relacione estas variables es fundamental.

1.1.1 Formulación del Problema General

- ✓ ¿Cuál es el modelo de gestión óptimo basado en el liderazgo y la cultura organizacional que permitiría promover la innovación y mejorar el desempeño empresarial en la industria de la construcción?

1.1.2 Formulación de los Problemas Específicos

- ✓ ¿De qué manera el liderazgo permitirá promover la innovación y mejorar el desempeño empresarial en la industria de la construcción?
- ✓ ¿Cómo la cultura organizacional permitirá promover la innovación y mejorar el desempeño empresarial en la industria de la construcción?

1.2 Objetivos

1.2.1 Formulación del Objetivo General

- ✓ Determinar un modelo de gestión óptimo basado en el liderazgo y la cultura organizacional que permitiría promover la innovación y mejorar el desempeño empresarial en la industria de la construcción

1.2.2 Formulación de los Objetivos Específicos

- ✓ Analizar de qué manera el liderazgo permitirá promover la innovación y mejorar el desempeño empresarial en la industria de la construcción
- ✓ Examinar cómo la cultura organizacional permitirá promover la innovación y mejorar el desempeño empresarial en la industria de la construcción

1.3 Hipótesis y Variables

1.3.1 Formulación de la Hipótesis General

- ✓ El modelo de gestión óptimo basado en el liderazgo y la cultura organizacional permitirá promover la innovación y mejorar el desempeño empresarial en la industria de la construcción.

1.3.2 Formulación de las Hipótesis Específicas

- ✓ El liderazgo permitirá promover la innovación y mejorar el desempeño empresarial en la industria de la construcción.
- ✓ La cultura organizacional permitirá promover la innovación y mejorar el desempeño empresarial en la industria de la construcción.

1.3.3 Variables

La variable es una característica o cualidad, cantidad o magnitud, que está sujeta a sufrir cambios y que es objeto de análisis, medición, manipulación y control en una investigación. Existen diferentes tipos de variables que según su naturaleza pueden ser cuantitativos y cualitativos; según su grado de complejidad estas pueden ser simples y complejas o según su relación causal se clasifican en independientes y dependientes (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

1.3.3.1 Variable Independiente (X)

Según Arias (2012), las variables independientes son las causas que generan y explican los cambios en las variables dependientes. Para el presente estudio, la variable independiente es el *modelo de liderazgo y cultura organizacional*.

1.3.3.2 Variable Dependiente (Y)

De acuerdo con Arias (2012), las variables dependientes son aquellas que se modifican por acción de las variables independientes. En este caso, la variable dependiente es la *innovación y desempeño empresarial en la construcción*.

1.4 Justificación y Alcance

1.4.1 Justificación

- ✓ Social: Dado que la industria de la construcción tiene un papel fundamental en el desarrollo de la sociedad, los resultados de la investigación beneficiarán a las empresas y a la sociedad en general. Por un lado, las empresas mejorarán su desempeño y serán capaces de desarrollar productos y servicios innovadores, lo que les permitirá tener más ingresos y satisfacer mejor a sus clientes. Por otro lado, la sociedad en general gozará de infraestructura pública y privada de alta calidad, mejorando su calidad de vida.
- ✓ Económica: La innovación es clave para la rentabilidad de las empresas que forman parte de la industria de la construcción. La investigación impulsará la innovación en la cultura empresarial permitiendo una reducción de costos, una mejor calidad de los proyectos y un aumento en la satisfacción del cliente, lo cual generará un crecimiento económico sostenible para las empresas y una contribución positiva al Producto Interno Bruto (PIB) del país.
- ✓ Metodológica: Se planteó una serie de fases a seguir para que las empresas que implementen el modelo de gestión mejoren su desempeño. Asimismo, el procedimiento empleado en el desarrollo del modelo podría seguirse para desenvolver modelos dirigidos a otros contextos.

1.4.2 Alcance

- ✓ Temático: El estudio se enfoca en la elaboración de un modelo de gestión basado en el liderazgo y la cultura organizacional para promover la innovación y mejorar el desempeño empresarial en la industria de la construcción.
- ✓ Espacial: El estudio se centra en la industria de la construcción del Perú.

- ✓ Temporal: La investigación se sustenta en la experiencia de los últimos cinco años de los profesionales que participaron en la investigación en 2023, en consecuencia el modelo se encuadra en el contexto actual.

1.5 Metodología

En este acápite, se desarrollaron los procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplicaron al presente trabajo de investigación.

1.5.1 Tipo de Investigación

- ✓ Según su objetivo: De acuerdo con Hernández-Sampieri & Mendoza (2018), la investigación aplicada es aquella que tiene como objetivo encontrar soluciones a problemas y se centra en la aplicación de los conocimientos científicos para resolver problemas prácticos. En el contexto de la industria de la construcción, la presente investigación es aplicada.
- ✓ Según el tipo de datos: La presente investigación es mixta porque se centra en representar un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).
- ✓ Según la manipulación de variables: Según Hernández-Sampieri & Mendoza (2018), la investigación no experimental consiste en estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables, y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos; por lo que la presente investigación es no experimental.

1.5.2 Nivel de Investigación

La investigación es exploratoria porque busca comprender un tema de manera general y descubrir posibles áreas de interés y preguntas de investigación más específicas, utilizando métodos cualitativos para recopilar datos y analizarlos. Asimismo, es descriptiva porque permite describir las características de un fenómeno, recopilando datos y analizándolos (Arias, 2012).

1.5.3 Diseño de Investigación

Hernández-Sampieri & Mendoza (2018) mencionan que el diseño de investigación es el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento. En ese sentido, la presente investigación tiene un diseño transversal porque recolecta los datos en un único momento con el propósito de describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento único a través de entrevistas y encuestas a expertos en el problema de investigación.

1.5.4 Población y Muestra

La población es el conjunto de todos los elementos relevantes para el estudio y la muestra es un subgrupo de la población o universo de interés, sobre la cual se recolectan los datos pertinentes y deberá ser representativa de dicha población, de manera probabilística, para generalizar los resultados encontrados a la población (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

- ✓ Población: La población fueron los profesionales de la alta dirección, la gerencia intermedia y encargados de la administración eficaz del personal de empresas exitosas del sector construcción.
- ✓ Muestra: La muestra estuvo conformada por 68 profesionales entre ingenieros civiles, arquitectos, abogados y de otras profesiones.
- ✓ Método de muestreo: De acuerdo con Doane & Seward (2016), los métodos de muestreo se dividen en dos principales categorías, el muestreo aleatorio y el muestreo no aleatorio. Por un lado, el muestreo aleatorio incluye las técnicas de muestreo aleatorio simple, muestreo sistemático, muestreo estratificado y muestreo por conglomerados. Por otro lado, el muestreo no aleatorio comprende el muestreo por juicio, el muestreo por conveniencia y los grupos focales. En el presente estudio, se aplicó el método de *muestreo no aleatorio* y la técnica de *muestreo por conveniencia*.
- ✓ Tamaño de la muestra: El tamaño de la muestra se estimó usando la Ecuación 1 correspondiente a una población infinita, la cual es aplicada cuando se desconoce el tamaño de la población o cuando este es mayor que 10000 (Cabezas et al., 2018). Para ello, se consideraron $Z = 1.645$ y $d = 0.10$ según la Tabla 1. La proporción $p = 0.50$ se determinó de acuerdo con la opinión de los 10 expertos entrevistados, donde el 50 % destacó la importancia de la gestión del liderazgo y la cultura organizacional orientados a

la innovación y el desempeño empresarial. Por lo tanto, el tamaño de la muestra fue 67.65, el cual se redondeó al número entero más próximo resultando 68.

$$n = \frac{Z^2 p(1-p)}{d^2} \quad (1)$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra

Z: Nivel de confianza deseado

p: Proporción aproximada del fenómeno en estudio en la población estudiada

d: nivel de precisión absoluta

Tabla 1

Valores de Z

% Error	Nivel de confianza	Z
1	99 %	2.58
5	95 %	1.96
10	90 %	1.645

Nota. Tomada de Aguilar (2005).

1.5.5 Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos

Según Arias (2012), las técnicas de recolección de datos son las distintas formas de obtener la información y comprenden la observación directa, la encuesta, la entrevista, el análisis documental, el análisis de contenido, etc. De acuerdo con Paragua et al. (2022), los instrumentos de recolección de datos son recursos para acercarse al escenario del problema identificado y extraer de ellos información.

La presente investigación se llevó a cabo en dos etapas, la etapa cualitativa y la etapa cuantitativa, donde en cada una se aplicaron técnicas e instrumentos de recolección de datos según su enfoque.

En la etapa cualitativa, se aplicó una *entrevista* semiestructurada con preguntas abiertas como técnica y se utilizó una *guía de entrevista* como instrumento. En la etapa cuantitativa, en base a la información recolectada de expertos en la etapa previa, se aplicó una *encuesta* con preguntas cerradas como técnica y se elaboró un *cuestionario* como instrumento, el cual fue aplicado a una muestra de profesionales. Tanto la entrevista como la encuesta se realizaron virtualmente a través de las plataformas Google Meet y Google Forms.

1.5.6 Técnicas e Instrumentos de Análisis y Procesamientos de Datos

Ñaupas et al. (2018) mencionó tres técnicas para el procesamiento de datos que son la técnica manual, la técnica mecánica y la técnica electrónica, donde la técnica electrónica consiste en el uso de software y brinda confiabilidad y reproducibilidad.

En el presente estudio, se aplicó la técnica electrónica usando el programa de cómputo Excel, el cual permitió expresar los datos recolectados tabular y gráficamente.

El procesamiento y análisis de datos se realizó con el propósito de transformar los datos recolectados en información útil y de interés para el estudio que permita sacar conclusiones. El proceso de análisis de datos incluyó la transformación, limpieza y modelado de datos.

El análisis y procesamiento de datos cualitativos de las entrevistas a expertos incluyó las siguientes fases:

Transcripción de las entrevistas: Las entrevistas fueron grabadas para su posterior transcripción y análisis.

- ✓ Codificación de las respuestas
- ✓ Análisis de contenido cualitativo
- ✓ Extracción de conclusiones: Se identificaron patrones en las respuestas.

El análisis y procesamiento de datos de encuestas siguió las siguientes fases:

- ✓ Ordenamiento de los datos
- ✓ Tabulación: Se resumieron los datos en las tablas estadísticas.
- ✓ Estadística descriptiva
- ✓ Representación gráfica: Se elaboraron representaciones gráficas para ilustrar la información.
- ✓ Análisis comparativo

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

La industria de la construcción, en su constante búsqueda de eficiencia, calidad y adaptación a los desafíos cambiantes del entorno empresarial, se encuentra en un punto crítico de su evolución; en ese contexto, la importancia de un liderazgo efectivo y una cultura organizacional propicia para la innovación, se ha tornado más evidente que nunca. Para comprender completamente estos conceptos y su impacto en el desempeño empresarial en el sector de la construcción, es esencial considerar los antecedentes internacionales y nacionales.

2.1.1 Antecedentes Internacionales

Simmons et al. (2020), en su investigación titulada "Leadership Competencies for Construction Professionals as Identified by Construction Industry Executives", mencionaron que los profesionales de la ingeniería civil y la construcción están reconociendo una necesidad creciente de desarrollo de liderazgo y que no existe una definición clara de liderazgo que se alinee al contexto de la industria de la construcción, en ese sentido, aplicando el método Delphi, identificó 24 competencias de liderazgo que contribuyen a las conversaciones de liderazgo en proceso en la industria de la construcción y que estas competencias consisten en competencias tanto profesionales como técnicas, cambiando la conceptualización de liderazgo de una competencia solo profesional adquirida por medio de la experiencia a una competencia integrada que puede ser enseñada en contextos de aprendizaje técnico y profesional.

Teixeira (2020), en su tesis de maestría titulada "Leadership in Innovation Management", investigó la relación entre el liderazgo y la gestión de la innovación, donde destacó la importancia de la innovación y la priorización de la gestión de la innovación como medios para mantenerse competitivas, estimular el desarrollo y satisfacer las demandas cambiantes de sus clientes; asimismo mencionó que el liderazgo, la innovación y la gestión de la innovación son la piedra angular de las empresas modernas.

Alblooshi et al. (2020), en su investigación "The relationship between leadership styles and organisational innovation: a systematic literature review and narrative synthesis", exploraron el rol del liderazgo en la innovación organizacional a través de la revisión de varias publicaciones que discuten la relación entre varios estilos de liderazgo e innovación y encontraron que algunos tipos de liderazgo generan impactos directos e indirectos en la innovación organizacional.

Jaramillo Ostos & Rojas Gutiérrez (2021), en su estudio "La influencia del liderazgo del director en la construcción de una cultura organizativa orientada a la innovación de las escuelas", contribuyó a generar escuelas innovadoras, dando pistas a los directivos acerca del trabajo, procesos y acciones en las cuales se enfatizó en generar una organización que apunte hacia la innovación y por ende a los avances en calidad de los aprendizajes de los estudiantes, esto a su vez permitirá mejorar sistemáticamente nuevas ideas, mas contextualizadas y acorde con los cambios que la sociedad experimenta.

Colcha (2021), en su investigación "Administración del recurso humano y su influencia en el rendimiento laboral dentro de la empresa Constructora General Services", identificó las deficiencias en la gestión de talento humano y su repercusión en el desempeño laboral de sus colaboradores, en donde resaltó la implementación de procesos de mejora destinados a impulsar el rendimiento laboral de los empleados de la empresa mencionada.

Borges & Haddad (2022), en su artículo titulado "Estudo da Teoria de Liderança Situacional em Empresa de Construção Civil Atuando em Angola", abordaron el liderazgo situacional en la identificación de cómo profesionales brasileiros que trabajan en una empresa de construcción civil en Angola alternan sus estilos de liderazgo según el grado de madurez del equipo y desafíos como complejidad técnica del proyecto, cronograma, presupuesto y riesgo organizacional y concluyeron que los 18 gerentes entrevistados para la investigación prefieren los estilos de liderazgo que consideran el alto relacionamiento con el equipo y la capacitación y apoyo para enfrentar los desafíos de la construcción civil en Angola.

Hidalgo (2022), en su estudio "Evaluación del desempeño personal de la constructora financiera Zavala", concluyó que el diseño y la implementación de esta evaluación de desempeño han contribuido a exponer el rendimiento de los colaboradores, lo que a su vez ha permitido sugerir estrategias para la toma de decisiones en las diversas áreas de la empresa.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

Quispe (2020), en su tesis titulada "Estilos de liderazgo predominante de los directores de las instituciones educativas estatales red 4 Callao", investigó los estilos de liderazgo predominantes de los directores de las instituciones educativas estatales de la red 4 Callao y concluyó que el estilo predominante en los directores es el transformacional al encontrarse en las categorías alto dominio y regular habilidad.

Mendoza & Huaycho (2021), en su tesis de pregrado titulada "Liderazgo para la gestión y planificación en los recursos humanos en los colaboradores de la empresa China Railway N° 10 Engineering Group CO., LTD sucursal del Perú", investigaron la relación entre liderazgo y gestión y planificación con el propósito de mejorar el liderazgo en los recursos humanos de los colaboradores de la empresa y encontraron que existe un manejo deficiente de las competencias de liderazgo tanto en la alta dirección como en los subordinados.

Salazar & Espinoza (2021), en su tesis titulada "Liderazgo Transformacional según Género y el Desempeño Laboral en los Colaboradores de las Tiendas por Departamento en Lima Metropolitana, 2020-2021", estudiaron el liderazgo gerencial y su impacto en la motivación del personal de las cooperativas financieras del sector económico popular y solidario en la provincia de Pichincha y concluyó que existe una correlación positiva muy baja, no significativa entre los estilos de liderazgo y la gestión administrativa.

Arévalo (2021), en su tesis de maestría titulada "Estudio de liderazgo gerencial en la empresa consultores arevalo s.r.l. en la actividad de la construcción, ciudad de Tarapoto año 2019", estudió el liderazgo de nivel gerencial en la empresa Consultores Arévalo y concluyó que el nivel de liderazgo gerencial en la empresa se ejerce con muy poca frecuencia, logrando una puntuación del 55 %, en consecuencia, el grado de organización de la empresa se califica como regular, alcanzando una puntuación del 50%; y el nivel de planificación en la empresa también se considera como regular, obteniendo una puntuación del 45 %.

Barreda (2022), en su tesis de maestría titulada "La innovación empresarial en recursos humanos y los patrones de liderazgo de calidad en una empresa constructora exitosa: Caso de estudio Arequipa metropolitana", argumentó que la falta de innovación empresarial y liderazgo de calidad generan la deserción de personal calificado, en ese sentido, estudió la innovación empresarial como patrón de liderazgo de calidad con la finalidad de mejorar el ambiente laboral en una

empresa constructora exitosa de Arequipa y concluyó que la autodirección como desempeño cotidiano propicia la estabilidad, la previsibilidad y la planificación, lo cual mejora la competitividad y la supervivencia de la empresa a lo largo del tiempo.

Hilma (2022), en su estudio: "Liderazgo y desempeño laboral de los trabajadores de una empresa constructora, Lima, 2019", examinó la relación entre el liderazgo directivo y el rendimiento laboral, lo cual facilitó obtener una relación positiva y fuerte entre estas dos variables.

Zorrilla (2023), en su tesis de pregrado titulada "Propuesta de implementación de la metodología de innovación Design Thinking en la gestión de proyectos del sector construcción durante la etapa de diseño", enfatizó que la innovación debe presentarse no solo en la maquinaria sino también en los aspectos organizacionales y de procesos y propuso la implementación de la metodología de innovación Design Thinking con el fin de ayudar en la gestión del diseño y en la comprensión de las necesidades del cliente con una visión empática para obtener buenos resultados en el sector.

Flores (2024), en su tesis de maestría titulada "Estrategias de innovación a partir del Design Thinking en empresas del sector construcción inmobiliario de la ciudad del Cusco", mencionó que la falta de una estrategia de innovación en una empresa puede hacer que la inversión en innovación se convierta en un gasto que no genera valor, debido a ello aplicó el Design Thinking con la finalidad de conocer las prácticas de innovación empresarial e identificar las barreras de innovación en las empresas del sector inmobiliario teniendo como población a las empresas inmobiliarias de la ciudad de Cusco y concluyó que las empresas necesitan identificar estrategias de innovación efectivas para ser competitivas.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Introducción a la Gestión

2.2.1.1 La Administración por Objetivo de Peter Drucker

Drucker (2015) define la administración por objetivos (APO) como un sistema de gestión en el que los gerentes y los empleados trabajan juntos para establecer objetivos claros y medibles para el desempeño de los empleados. La APO se puede dividir en las siguientes etapas:

- Establecimiento de objetivos: Los gerentes y los empleados trabajan juntos para establecer objetivos claros y medibles para el desempeño de los empleados.
- Planificación de las acciones: Drucker enfatiza la importancia de involucrar a los empleados en el proceso de establecimiento de objetivos. Los empleados deben tener la oportunidad de contribuir con sus ideas y perspectivas para definir sus propios objetivos, lo que aumenta su compromiso y responsabilidad.
- Seguimiento del proceso: Se realizan revisiones periódicas para evaluar el rendimiento y proporcionar retroalimentación a los empleados, esto permite la corrección de desviaciones y ajustes en los objetivos si es necesario.
- Recompensas y evaluación del desempeño: Los resultados obtenidos se utilizan para evaluar el desempeño de los empleados. Aquellos que alcanzan sus objetivos pueden recibir recompensas, mientras que aquellos que no lo hacen pueden requerir apoyo adicional o capacitación.
- Enfoque en los resultados: La APO pone un fuerte énfasis en los resultados medibles. Los objetivos deben estar orientados hacia la consecución de resultados específicos que beneficien a la organización.
- Flexibilidad y adaptabilidad: Aunque se establecen objetivos, Drucker reconoce la necesidad de ser flexible y estar dispuesto a ajustar los objetivos si cambian las circunstancias o los objetivos ya no son relevantes.

2.2.1.2 Las Funciones Universales de Henri Fayol

Fayol (1916) propuso que la administración se puede dividir en cinco funciones universales ilustradas en la Figura 2.

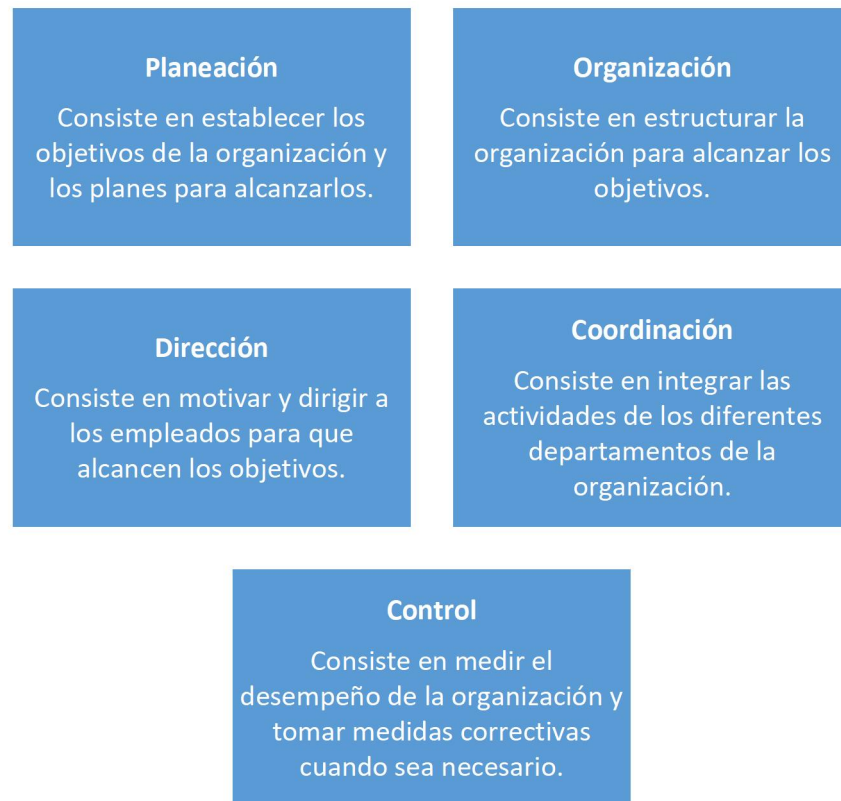
Figura 1

Administración por objetivos de Peter Drucker



Figura 2

Funciones universales de Henri Fayol



2.2.1.3 Teoría de Mari Parker Follett

Metcalf & Urwick (1941) mencionaron que Follett enfatizó la importancia de la gestión participativa y la resolución de conflictos en las organizaciones, lo cual se pueden resumir en los siguientes puntos:

- **Gestión participativa:** Follett abogaba por la gestión participativa mucho antes de que se convirtiera en un concepto ampliamente aceptado en la administración. Creía que los líderes y los empleados deberían colaborar en la toma de decisiones y trabajar juntos para resolver problemas y alcanzar objetivos.
- **Integración:** Una de las ideas más importantes de Follett es la noción de "integración" o "integración de conflictos". Argumentaba que en lugar de ver los conflictos como algo negativo que debe ser suprimido, los administradores deben buscar formas de integrar los diferentes puntos de vista y necesidades de las personas para encontrar soluciones más creativas y efectivas.

- **Autoridad y poder:** Follett tenía una perspectiva única sobre la autoridad y el poder en las organizaciones. Ella creía que la autoridad no debería basarse únicamente en la posición jerárquica, sino en el conocimiento y la competencia. También argumentaba que el poder debería ser compartido y distribuido de manera que las personas pudieran contribuir a la toma de decisiones.
- **Liderazgo y líderes sociales:** Follett tenía una visión de líderes como "líderes sociales" que trabajaban para facilitar la colaboración y la cooperación en lugar de ejercer control o autoridad sobre los demás. Creía en la importancia de desarrollar líderes que fueran hábiles en la resolución de conflictos y en la creación de un ambiente de trabajo positivo.
- **Organización como proceso:** En lugar de ver la organización como una estructura estática, Follett enfatizaba que era un proceso dinámico en constante cambio. Creía que las organizaciones deberían ser flexibles y capaces de adaptarse a las circunstancias cambiantes.

2.2.1.4 Teoría de las Relaciones Humanas Elton Mayo

Socioestrategia (n.d.) menciona que la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo es una perspectiva de la administración, que llevó a un experimento de Hawthorne realizado en el Western Electric Hawthorne Works en Chicago. Esta teoría se centra en los aspectos sociales y psicológicos de las relaciones entre los trabajadores y cómo estos factores afectan al rendimiento laboral y a la productividad en el entorno de trabajo, dentro de los puntos clave relacionados con la teoría de las relaciones humanas se consideró:

- **Los trabajadores son seres sociales:** Mayo creía que los trabajadores son seres sociales que necesitan un sentido de pertenencia y reconocimiento. Los gerentes deben crear un ambiente de trabajo positivo y solidario para que los trabajadores puedan alcanzar su máximo potencial.
- **La motivación es compleja:** Mayo reconoce que la motivación de los trabajadores es compleja y que no se puede basar únicamente en incentivos financieros. Los gerentes deben comprender las necesidades

sociales y psicológicas de los trabajadores para poder motivarlos de manera efectiva.

- La comunicación es esencial: Mayo destaca que la comunicación efectiva es esencial para una buena gestión. Los gerentes deben comunicarse de manera abierta y honesta con los trabajadores para crear un ambiente de confianza.

Figura 3

Características del liderazgo transformacional

Organizaciones informales

- Los individuos participan socialmente entre ellos creando sus propias reglas, normas, premios y castigos, el nivel de producción es resultante del comportamiento e integración social de los trabajadores.

Grupos informales

- Se generan por la aprobación, conformidad y aceptación espontánea de sus integrantes. Se concretan y materializan los usos y costumbres de ellos por la normas sociales que ellos generan.

Motivación hombre social

- El hombre que en su trabajo está más motivado por las recompensas sociales y simbólicas que las recompensas económicas.

2.2.1.5 Integración del Modelo de Liderazgo y Cultura Organizacional

La integración del modelo de liderazgo y la cultura organizacional orientados a la innovación es esencial en la industria de la construcción. Bass & Avolio (como se citó en Ramírez & Sgambatti, 2008) investigaron cómo el liderazgo transformacional puede influir en la cultura organizacional y promover la innovación en las organizaciones. Un liderazgo que fomente la creatividad y la adaptabilidad puede contribuir a la creación de una cultura organizacional que valore la innovación y se adapte a los cambios del entorno. El liderazgo transformacional, se caracteriza por líderes que inspiran, motivan y fomentan la innovación entre sus colaboradores. Este enfoque de liderazgo

es particularmente relevante en la industria de la construcción, donde la adaptabilidad y la innovación son esenciales para enfrentar desafíos cambiantes. Las características del liderazgo transformacional se ilustran en la Figura 4. Asimismo, una cultura organizacional orientada a la innovación es fundamental para aprovechar al máximo el liderazgo transformacional en la construcción. Esta cultura fomenta un ambiente propicio para la experimentación y el desarrollo de nuevas soluciones. Vea la Figura 5.

Figura 4

Características del liderazgo transformacional

Inspiración

- Los líderes transformacionales crean una visión compartida y motivan a sus equipos para lograr metas ambiciosas. Su entusiasmo y optimismo son contagiosos.

Motivación

- Fomentan un alto nivel de compromiso y desempeño entre los empleados, alentándolos a superar sus propios límites y a desarrollar nuevas habilidades.

Estimulación intelectual

- Promueven el pensamiento crítico y la creatividad, lo que es crucial en la construcción para resolver problemas y mejorar procesos.

Consideración individualizada

- Los líderes transformacionales se preocupan por las necesidades individuales de sus empleados, lo que fomenta un ambiente de confianza y apoyo.

Figura 5

Elementos clave de una cultura innovadora en la construcción

Fomento de la creatividad

- Se alienta a los empleados a pensar de manera creativa y a poner ideas innovadoras en todos los niveles de la organización.

Aprendizaje

- Se promueve la capacitación y el desarrollo de habilidades para mantenerse actualizado con las últimas tendencias y tecnologías de construcción.

Gestión de riesgos calculados

- La cultura valora la toma de riesgos controlados y busca la mejora continua y no penaliza el fracaso constructivo.

Colaboración y comunicación abierta

- Los equipos trabajan juntos de manera efectiva, comparten información y colaboran en proyectos interdisciplinarios.

2.2.2 Modelo de Gestión

Cabezas (2010) define un *modelo* como un esquema teórico elaborado para facilitar la comprensión y el estudio de un sistema o una realidad compleja. Los modelos se crean con un propósito particular y según el punto de vista de su creador, por lo tanto una realidad puede ser modelada de distintas maneras.

2.2.3 Liderazgo

En los últimos años, el número de investigaciones sobre liderazgo está aumentando drásticamente y los hallazgos muestran que hay una variedad de enfoques teóricos para explicar las complejidades del proceso de liderazgo, asimismo el interés en la idea de liderazgo ha crecido. Por un lado, muchas personas creen que el liderazgo es un camino para mejorar sus vidas personales, sociales y profesionales. Por otro lado, las empresas buscan personal con habilidades de liderazgo porque creen que agregan valor. El liderazgo ha sido estudiado usando métodos cualitativos y cuantitativos en pequeños grupos y grandes organizaciones (Northouse, 2022).

2.2.3.1 Definición de Liderazgo

El término liderazgo es popular actualmente y debido a su uso frecuente en varios contextos, podría pensarse que es un término que significa lo mismo para todos. No obstante, no hay consenso sobre su definición y cada individuo lo interpreta a su manera, por lo tanto es necesario conocer las definiciones típicas y su evolución desde el siglo pasado.

- 1900 - 1929: "La habilidad para influenciar los deseos del líder en los subordinados e inducir obediencia, respeto, lealtad y cooperación" (Moore, 1927, p. 124, como se citó en Northouse, 2022).
- 1930s: Se dio importancia a los rasgos y la influencia en lugar de la dominación y el liderazgo se identificó como la interacción de los rasgos personales específicos de un individuo con los del grupo (Northouse, 2022).
- 1940s: Se definió como el comportamiento de un individuo mientras está involucrado en la dirección de actividades grupales (Hemphill, 1949, como se citó en Northouse, 2022). Al mismo tiempo, se diferenció el liderazgo por persuasión del liderazgo por represión (Coopeland, 1942, como se citó en Northouse, 2022).
- 1950s: Los temas que dominaron las definiciones de liderazgo fueron *continuidad de la teoría de grupos, liderazgo como una relación que desarrolla objetivos compartidos y efectividad* (Northouse, 2022).
- 1960s: Seeman (1960, como se citó en Northouse, 2022) definió el liderazgo como "actos por personas que influyen a otras personas en una dirección compartida" (p. 53).
- 1970s: Se resaltó el liderazgo con un enfoque de comportamiento organizacional. Rost (1991, como se citó en Northouse, 2022) definió el liderazgo como "la iniciación y el mantenimiento de grupos y organizaciones para lograr metas organizacionales y grupales" (p. 59). La definición de Burns (1978, como se citó en Northouse, 2022) fue el concepto más importante en emerger: "El liderazgo es el proceso recíproco de movilizar personas con ciertos motivos y valores, varios recursos económicos, políticos y otros recursos, en un contexto de competencia y conflicto, para reconocer las metas sostenidas independientemente o mutuamente por líderes y seguidores" (p. 425).

- 1980s: Los temas que dominaron las definiciones de liderazgo fueron *hazlo como el líder desea, influencia, rasgos y transformación* (Northouse, 2022).
- 1990s: Entre los enfoques del liderazgo estuvieron *el liderazgo de servicio, los seguidores y el liderazgo adaptativo* (Northouse, 2022).
- Siglo XXI: Surgieron enfoques morales que incluyeron la humildad y la espiritualidad. Entre estos enfoques estuvieron *el liderazgo auténtico, el liderazgo ético, el liderazgo espiritual, el liderazgo discursivo, el liderazgo humilde y el liderazgo inclusivo* (Northouse, 2022). La teoría y la investigación del liderazgo resaltaron la comunicación entre líderes y seguidores, asimismo debido a que las poblaciones organizacionales llegaron a ser diversas, el liderazgo inclusivo fue introducido. El liderazgo inclusivo es el más reciente y se enfoca en la diversidad y en los comportamientos del líder que facilitan el sentimiento de pertenencia de los seguidores al grupo manteniendo su individualidad (Shore et al., 2018, como se citó en Northouse, 2022).

2.2.3.2 Enfoques del Liderazgo

Hay cuatro enfoques principales del liderazgo que son el *enfoque de rasgos*, el *enfoque de habilidades*, el *enfoque conductual* y el *enfoque situacional*. El enfoque de rasgos tiene su origen en la teoría del liderazgo que sugiere que algunas personas nacieron con cualidades que las hicieron grandes líderes. El enfoque de habilidades es una perspectiva centrada en el líder que enfatiza las competencias de los líderes. El enfoque conductual sugiere que los líderes se involucran en dos tipos primarios de comportamientos: comportamientos de tareas y comportamientos de relaciones. La forma cómo los líderes combinan estos dos comportamientos para influenciar a otros es el punto central de este enfoque. Finalmente, el enfoque situacional establece que situaciones diferentes exigen diferentes tipos de liderazgo (Northouse, 2022).

2.2.3.3 Tipos de Liderazgo

Los tipos de liderazgo comprenden el *liderazgo transformacional*, el *liderazgo auténtico*, el *liderazgo de servicio*, el *liderazgo adaptativo* y el *liderazgo inclusivo*. El liderazgo transformacional da importancia al proceso de

cómo ciertos líderes son capaces de inspirar a sus seguidores para lograr grandes cosas. El liderazgo auténtico se caracteriza por ser transparente, moral y sensible a las necesidades y valores de las personas. El liderazgo de servicio enfatiza que los líderes deberían estar atentos a las necesidades de sus seguidores, empoderarlos y ayudarlos a desarrollar todas sus capacidades humanas. El liderazgo adaptativo consiste en ayudar a las personas a cambiar y ajustarse a nuevas situaciones. El liderazgo inclusivo se basa en la idea de que la diversidad puede traer beneficios al lugar de trabajo debido al ambiente empresarial multifacético y multicultural actual (Northouse, 2022).

2.2.4 Cultura Organizacional

La definición de *cultura organizacional* es variada al igual que la definición de liderazgo. La definición de *cultura* es más variada aún. La cultura organizacional fue un tópico principal en las décadas de los 80 y 90 y todavía es altamente importante. La cultura ha llegado a estar firmemente anclada como un aspecto importante de las organizaciones y la gestión. Kunda (1992, como se citó en Ashkanasy et al., 2011) definió la cultura como "las reglas compartidas que gobiernan aspectos cognitivos y afectivos de membresía en una organización y los medios por los que ellas son formadas y expresadas" (p. 8).

2.2.5 Innovación

La innovación puede traer beneficios como ahorro y uso eficiente de tiempo y costos y es fundamental para la toma de decisiones. Asimismo, es uno de los factores más importantes del desarrollo económico, la producción y la creación de una variedad de productos.

2.2.5.1 Definición de Innovación

La innovación presenta múltiples definiciones que combinan perspectivas tecnológicas y de mercado y que pueden presentar características en común, sin embargo se debe tener en cuenta que ninguna de estas definiciones es la más aceptada. A continuación, se presentan algunas de las definiciones de innovación:

Según Urabe (1988, como se citó en Kogabayev & Maziliauskas, 2017), algunos autores dicen que la innovación consiste en la generación de una

idea nueva y su implementación en un nuevo producto, proceso o servicio, conduciendo a la dinámica de crecimiento de la economía nacional y el incremento de empleo como también a la creación de beneficio puro para la empresa innovadora.

Schumpeter (1982, como se citó en Kogabayev & Maziliauskas, 2017), considerado el padre de la teoría de la innovación en la economía, consideró la innovación como el impacto económico del cambio tecnológico, como el uso de nuevas combinaciones de fuerzas productivas existentes para resolver problemas de negocios.

De acuerdo con Twiss (1989, como se citó en Kogabayev & Maziliauskas, 2017), la innovación es un proceso que combina ciencia, tecnología, economía y gestión, para lograr novedad y extenderse desde la emergencia de la idea a su comercialización en la forma de producción, intercambio y consumo.

Una de las definiciones más precisas con fines de medición es la definición del Oslo Manual 2018. "Una innovación es un producto o proceso nuevo o mejorado (o una combinación de ellos) que difiere significativamente de los productos o procesos anteriores de la unidad y que se ha puesto a disposición de los usuarios potenciales (producto) o puesto en uso por la unidad (proceso)" (OECD, 2018, p. 22). En esta definición emplea el término genérico *unidad* para describir al actor responsable por las innovaciones que pueden ser unidades institucionales en cualquier sector incluyendo hogares y sus miembros individuales.

2.2.5.2 Clasificación de la Innovación

Afuah (1988, como se citó en Kogabayev & Maziliauskas, 2017) clasificó la innovación según características tecnológicas, de mercado y administrativas/organizacionales, las cuales se muestran en la Tabla 2. La innovación tecnológica puede darse en productos, procesos o servicios. Las innovaciones de productos o servicios deben ser productos o servicios nuevos creados para satisfacer algunas necesidades del mercado. La innovación de procesos consiste en la introducción de elementos nuevos en las operaciones de la organización como materiales, especificaciones de tareas, mecanismos de flujo de trabajo e información y equipamiento usado para producir un producto o servicio.

Tabla 2

Clasificación de innovación genérica

Tecnológica	Mercado	Administrativo
Producto	Producto	Estrategia
Proceso	Precio	Estructura
Servicio	Lugar	Sistemas
	Promoción	Personas

Nota. Tomada de Afuah (1998, como se citó en Kogabayev & Maziliauskas, 2017).

Davidenko (2011, como se citó en Kogabayev & Maziliauskas, 2017) clasificó la innovación de acuerdo con su aplicación, lo cual se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3

Clasificación de innovación por aplicación

N°	Signo de clasificación	Categorías de clasificación de innovación
1	Aplicaciones de la innovación	Directiva, organizacional, social, industrial, agrícola, etc.
2	Etapas STP, las cuales resultaron en innovación	Científica, técnica, tecnológica, ingenieril, fabril, información
3	Intensidad de la innovación	“Boom”, uniforme, débil, masivo
4	Ritmo de implementación de las innovaciones	Rápido, lento, decadente, creciente, uniforme, abrupto
5	Alcance de la innovación	Transcontinental, transnacional, regional, grande, mediano, pequeño
6	Efectividad de la innovación	Alta, estable, baja
7	Eficiencia de la innovación	Económica, social, ecológica, integrada

Nota. Tomada de Davydenko (2011, como se citó en Kogabayev & Maziliauskas, 2017).

2.2.6 Desempeño Empresarial

La medición del desempeño es diversa debido a que investigadores de diversas áreas como contabilidad, administración de operaciones, marketing, finanzas, economía, psicología y sociología la enfocan desde su especialidad. Esto

hace que el asunto sea rico por la variedad de enfoques, pero al mismo tiempo difícil para que las nuevas generaciones de investigadores construyan conocimientos sobre el trabajo de otros investigadores (Neely, 2007).

2.3. Definición de Términos

- ✓ **Capacidad comunicativa:** La capacidad de usar la lengua de manera apropiada y efectiva en una variedad de contextos comunicativos (Canale & Swain, 1980, como se citó en Canale, s.f.).
- ✓ **Carisma:** Es la capacidad de una persona para atraer, cautivar e influir en los demás. Es una cualidad que se puede encontrar en personas de todos los ámbitos de la vida, desde políticos y líderes empresariales hasta artistas y celebridades (Ballina, 2022).
- ✓ **Clima laboral:** Es el ambiente psicológico de una organización, compuesto por las percepciones de los empleados sobre las políticas, prácticas y procedimientos de la organización, así como sobre la interacción entre los empleados y sus supervisores (Litwin & Stringer, 1968).
- ✓ **Competitividad:** La capacidad de una empresa para producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores a un precio menor que sus competidores (Porter, 1990, como se citó en Capa Benítez et al., 2018).
- ✓ **Cultura organizacional:** Es un patrón de supuestos básicos compartidos que un grupo ha aprendido a medida que resolvía sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien como para considerar que son válidos y, por lo tanto, se enseñan a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas (Schein, 2010).
- ✓ **Desempeño empresarial en la construcción:** El desempeño empresarial en la construcción se puede medir mediante diversos indicadores como la eficiencia en la ejecución de proyectos, la calidad de la construcción y la satisfacción del cliente (Gonzales Reyes et al., 2017).
- ✓ **Disciplina:** Es un conjunto de reglas y procedimientos que tienen como objetivo controlar y regular el comportamiento de los individuos (Foucault, 1984, como se citó en Saavedra Mayorga et al., 2013).
- ✓ **Factores extrínsecos:** Estos factores incluyen la satisfacción con el salario, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales (Locke, 1976, como se citó en Pacheco, 2016).

- ✓ **Factores intrínsecos:** Estos factores incluyen la satisfacción con el trabajo en sí, el contenido del trabajo y las oportunidades de desarrollo (Locke, 1976, como se citó en Pacheco, 2016).
- ✓ **Innovación en la construcción:** La innovación en la construcción se refiere a la implementación exitosa de nuevas ideas, tecnologías o prácticas en proyectos y procesos de construcción. Gann & Salter (2000) destacaron la importancia de la innovación en la mejora de la eficiencia y la competitividad en la industria de la construcción. Las innovaciones en esta industria pueden abarcar desde nuevos materiales y técnicas de construcción hasta la adopción de tecnologías avanzadas, como la construcción modular y la automatización de procesos.
- ✓ **Liderazgo:** El liderazgo es un proceso de influencia interpersonal que se basa en las relaciones sociales. Los líderes efectivos son personas que son capaces de crear un ambiente de trabajo positivo y solidario en el que los trabajadores se sientan valorados y respetados (Mayo, 1933, como se citó en Socioestrategia, s.f.).
- ✓ **Liderazgo innovador:** Es una cultura que promueve la creatividad, la experimentación y el cambio. Las empresas con una cultura organizacional innovadora son más propensas a generar nuevas ideas, implementar cambios y adaptarse a los cambios del entorno (Calabuig, 2019).
- ✓ **Modelo:** Un modelo es una representación simplificada y estructurada de un sistema empresarial, que captura sus elementos esenciales y relaciones clave, con el propósito de analizar, entender, predecir o tomar decisiones eficaces en un entorno organizacional (Kotler & Armstrong, 2013).
- ✓ **Satisfacción laboral:** El grado en que una persona encuentra su trabajo satisfactorio. Locke (como se citó en Pacheco, 2016) considera que la satisfacción laboral es un estado emocional positivo que se experimenta en el trabajo.
- ✓ **Toma de decisiones:** Se define la toma de decisiones como el proceso de seleccionar entre alternativas de forma racional (Bonome, 2009).

CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

3.1 Investigación Cualitativa

3.1.1 Criterios de Selección de Expertos

El criterio para la selección de expertos fue la experiencia de 5 años o más en la dirección y el liderazgo de empresas del sector construcción.

3.1.2 Entrevista a Expertos

Se obtuvo la opinión de diez expertos, indicados en la Tabla 4, mediante entrevistas de alrededor de 45 min para conocer las buenas prácticas y experiencias del ejercicio de un liderazgo efectivo y una cultura organizacional fuerte orientados a la innovación para un mejor desempeño empresarial.

Tabla 4

Expertos

Nombre y apellido	Profesión	Cargo	Fecha
Yesenia Schulz	Arquitecta	Gerente General	17/11/2023
Luis Michel Arbe Castillo	Ingeniero Civil	Gerente General	08/12/2023
Bequer Felix Morales Villarreal	Docente	Gerente General	22/12/2024
Cristiam Jose Sánchez Vía	Arquitecto	Gerente General	14/12/2023
Edo Alfredo Ramos Copa	Ingeniero Civil	Gerente General	17/01/2024
Yuliana Marylin Esteban Trinidad	Arquitecta	Jefa de área	19/02/2024
Fredd Cristian Lencinas Valeriano	Ingeniero Civil	Jefe de área	19/02/2024
Franco Sebastian Escalante Ríos	Ingeniero Civil	Jefe de área	05/01/2024
Responsable del			
Norka Isabel Madrid Merino	Psicóloga	área social (obras)	21/02/2024
Fernanda Tarazona Apac	Abogada	Asistente en controversias	20/02/2024

Tabla 5

Preguntas guía utilizadas en la entrevista a expertos

N°	Pregunta guía
1	¿Cómo definiría el liderazgo?

2	¿Cuál serían los tipos de liderazgo que usted conoce?
3	¿Cuáles son las características que debería tener un líder efectivo?

Tabla 6*Preguntas guía utilizadas en la entrevista a expertos (continuación)*

4	¿Cuál deberían ser los elementos fundamentales que deberían tener el ejercicio de liderazgo adecuado?
5	¿Qué es para usted el concepto de innovación?
6	¿Cómo incorporas ese concepto dentro de la empresa?
7	¿Cuál sería la vinculación entre liderazgo e innovación?
8	¿De qué forma estos dos conceptos impactan en el desempeño empresarial?
9	¿Cómo definiría la cultura organizacional?
10	¿Cuál serían los tipos de la cultura organizacional que usted conoce?
11	¿Cuáles son las características de una cultura organizacional fuerte?
12	¿Cuál deberían ser los elementos fundamentales que componen una cultura organizacional fuerte?
13	¿Cómo se vincula la cultura organizacional y la innovación?
14	¿De qué forma estos (cultura organizacional e innovación) dos conceptos impactan en el desempeño empresarial?
15	Si quisiéramos tratar de estructurar estas ideas en un grupo de factores que abarquen liderazgo y cultura y su reacción con la innovación y desempeño ¿Cuáles serían estas fases/factores/?
16	¿Cuál sería la descripción resumida de ese factor?
17	¿Quién debe el responsable de fomentarlo e impulsarlo?
18	¿Cómo se podría medir eso?
19	¿Cómo imagina la interconexión y la sinergia entre ellos para lograr un impacto máximo en la empresa de construcción?
20	¿Cuál es el papel de la innovación en el éxito a largo plazo de una empresa de construcción?
21	¿Cuál sería ese modelo de liderazgo, como el liderazgo y la cultura unidos en la empresa pueden ser grandes impulsores de un buen desempeño?

3.1.3 Resultados

A continuación, se muestran las respuestas de los expertos:

1. ¿Cómo definiría el liderazgo?

- Yesenia Schulz: El liderazgo es la capacidad de inspirar y guiar a un equipo hacia el logro de objetivos comunes, combinando habilidades técnicas con empatía y visión estratégica.
- Luis Arbe: Para mí, el liderazgo implica ser un faro que guía al equipo, aportando dirección, toma de decisiones efectiva y fomentando un ambiente de colaboración.
- Bequer Morales: El liderazgo es la habilidad de motivar y empoderar a los miembros del equipo, generando un entorno propicio para el crecimiento profesional y la consecución de metas.
- Cristiam Sánchez: Liderazgo es la capacidad de influir positivamente en el grupo, inspirando confianza, fomentando la innovación y siendo un ejemplo de integridad.
- Edo Ramos: Ser líder es ser un facilitador, un mentor que guía y apoya, generando un ambiente donde cada miembro puede contribuir al máximo de su potencia.
- Yuliana Esteban: El liderazgo implica dirigir con propósito, fomentar la creatividad y adaptabilidad, y generar un equipo comprometido con la excelencia.
- Fredd Lencinas: Para mí, liderazgo es equilibrio entre la toma de decisiones efectiva, la comunicación clara y el fomento de un ambiente de trabajo positivo.
- Franco Escalante: Liderazgo es el arte de guiar, motivar y alinear a un equipo hacia metas compartidas, manteniendo un equilibrio entre autoridad y empatía.
- Norka Madrid: Liderazgo implica comprender las necesidades individuales de cada miembro del equipo, fomentando un ambiente de trabajo saludable y productivo.
- Fernanda Tarazona: Para mí, liderazgo es construir una visión compartida, inspirar confianza y promover la autenticidad en la toma de decisiones.

2. ¿Cuál serían los tipos de liderazgo que usted conoce?

- Yesenia Schulz: Existen diversos tipos de liderazgo, desde el transformacional, que busca inspirar y motivar, hasta el liderazgo situacional, adaptándose a las necesidades específicas de cada situación.
 - Luis Arbe: En mi experiencia, he identificado el liderazgo autocrático, participativo y transformacional como los principales, cada uno con sus ventajas y desafíos.
 - Bequer Morales: Los estilos de liderazgo pueden variar, desde el democrático que involucra a todos en la toma de decisiones, hasta el liderazgo transaccional que se centra en objetivos claros y recompensas.
 - Cristiam Sánchez: He observado liderazgos carismáticos, donde la influencia personal es clave, y liderazgos situacionales que se adaptan a las circunstancias del momento.
 - Edo Ramos: Para mí, el liderazgo transformacional destaca, motivando al equipo a superar expectativas y fomentando la innovación.
 - Yuliana Esteban: Hay liderazgos orientados a resultados, como el transaccional, y liderazgos más orientados al desarrollo personal y profesional, como el transformacional.
 - Fredd Lencinas: En el ámbito de la construcción, el liderazgo adaptativo cobra relevancia, siendo capaz de ajustarse a los desafíos cambiantes de un proyecto.
 - Franco Escalante: He trabajado con líderes democráticos, que valoran la participación del equipo, y líderes más orientados a la tarea, enfocados en la eficiencia y cumplimiento de objetivos.
 - Norka Madrid: En el ámbito social, destaco el liderazgo colaborativo, que involucra a diversas partes en la toma de decisiones para abordar problemas complejos.
 - Fernanda Tarazona: Considero que el liderazgo situacional es esencial en la construcción, adaptándose a las necesidades específicas de cada fase del proyecto.
3. ¿Cuáles son las características que debería tener un líder efectivo?
- Yesenia Schulz: Un líder efectivo debe poseer habilidades de comunicación excepcionales, ser visionario, inspirador y capaz de tomar decisiones informadas y rápidas.

- Luis Arbe: La empatía, la integridad y la capacidad de delegar responsabilidades son esenciales para un líder efectivo, así como la habilidad para motivar y reconocer logros.
 - Bequer Morales: La adaptabilidad y la capacidad de aprender de los errores son cruciales. Además, un líder debe ser un modelo a seguir y fomentar un ambiente de confianza y respeto.
 - Cristiam Sánchez: Un líder efectivo debe ser proactivo, transparente en la comunicación, capaz de inspirar confianza y facilitar un ambiente donde el equipo se sienta seguro para expresar ideas.
 - Edo Ramos: La capacidad de tomar decisiones basadas en datos, la resiliencia y la habilidad para fomentar un sentido de propósito son esenciales para un liderazgo efectivo.
 - Yuliana Esteban: Un líder debe ser un buen solucionador de problemas, saber escuchar y estar abierto a la retroalimentación, promoviendo la colaboración y la diversidad de ideas.
 - Fredd Lencinas: La honestidad, la capacidad de motivar a través del reconocimiento y la construcción de relaciones sólidas son características clave para un líder en la construcción.
 - Franco Escalante: Un líder efectivo debe ser capaz de inspirar y guiar, pero también de aprender y adaptarse continuamente, manteniendo una mentalidad de crecimiento.
 - Norka Madrid: La comprensión profunda de las necesidades emocionales del equipo, la empatía y la capacidad de intervención social son características valiosas para un líder efectivo.
 - Fernanda Tarazona: Un líder en controversias debe ser imparcial, objetivo y capaz de gestionar conflictos de manera constructiva, fomentando la resolución pacífica.
4. ¿Cuál deberían ser los elementos fundamentales que deberían tener el ejercicio de liderazgo adecuado?
- Yesenia Schulz: La comunicación efectiva, la capacidad de tomar decisiones informadas, la empatía y la capacidad para inspirar la confianza son elementos fundamentales en el ejercicio de liderazgo adecuado.
 - Luis Arbe: La delegación eficiente de responsabilidades, la adaptabilidad a diferentes contextos, la transparencia en la toma de

decisiones y la gestión proactiva de conflictos son elementos clave en el ejercicio de liderazgo.

- Bequer Morales: El establecimiento de metas claras, la capacidad para fomentar la autonomía en el equipo, la retroalimentación constructiva y el liderazgo en situaciones desafiantes son elementos fundamentales.
- Cristiam Sánchez: La promoción de un ambiente inclusivo, la gestión efectiva del tiempo, la toma de decisiones éticas y la capacidad para inspirar la creatividad son aspectos esenciales en el ejercicio de liderazgo.
- Edo Ramos: La capacidad para construir relaciones sólidas, el fomento de la resiliencia en el equipo, la claridad en la comunicación y la promoción de la colaboración son elementos fundamentales en el ejercicio de liderazgo adecuado.
- Yuliana Esteban: La gestión efectiva de conflictos, la toma de decisiones basada en datos, la capacidad para liderar con empatía y la promoción de un ambiente de trabajo positivo son elementos clave en el liderazgo adecuado.
- Fredd Lencinas: La alineación de objetivos individuales con metas organizacionales, la promoción de la participación activa del equipo, la resolución eficiente de problemas y la adaptabilidad son elementos fundamentales en el ejercicio de liderazgo.
- Franco Escalante: La capacidad para delegar responsabilidades, la promoción de la innovación, la honestidad en la comunicación y la gestión proactiva del cambio son elementos clave en el ejercicio de liderazgo adecuado.
- Norka Madrid: La promoción de la salud mental en el equipo, la gestión de la diversidad, la capacidad para liderar procesos de cambio y la empatía son elementos fundamentales en el ejercicio de liderazgo.
- Fernanda Tarazona: La gestión efectiva de recursos, la habilidad para gestionar la incertidumbre, la transparencia en la toma de decisiones y el liderazgo ético son aspectos clave en el ejercicio de liderazgo adecuado.

5. ¿Qué es para usted el concepto de innovación?

- Yesenia Schulz: La innovación es la capacidad de introducir ideas novedosas y soluciones creativas que generen mejoras significativas en los procesos y productos. Implica la disposición a asumir riesgos y la

búsqueda constante de formas más eficientes y efectivas de hacer las cosas.

- Luis Arbe: La innovación es el proceso de crear y aplicar nuevas ideas, tecnologías o enfoques que resultan en mejoras tangibles. Implica la capacidad de pensar de manera original, adaptarse a cambios y aprovechar oportunidades para avanzar.
- Bequer Morales: Para mí, la innovación es la capacidad de pensar de manera diferente y encontrar soluciones únicas a problemas existentes. Involucra la creatividad, la exploración de nuevas ideas y la implementación de enfoques disruptivos para impulsar el progreso.
- Cristiam Sánchez: La innovación es la introducción exitosa de nuevas ideas, métodos o productos que generan valor. Involucra la creatividad, la experimentación y la disposición a cuestionar el status quo para mejorar continuamente.
- Edo Ramos: Innovación es la capacidad de generar cambios positivos a través de la introducción de nuevas ideas, procesos o productos. Implica la exploración constante, el aprendizaje y la adaptación a las demandas del entorno empresarial.
- Yuliana Esteban: Innovación es la capacidad de pensar de manera única y proponer soluciones originales que generen mejoras sustanciales. Implica estar abiertos a nuevas perspectivas, experimentar y aprender de los éxitos y fracasos.
- Fredd Lencinas: La innovación es el proceso de crear y aplicar nuevas ideas que conducen a mejoras significativas en la eficiencia, la calidad o la competitividad. Involucra la capacidad de identificar oportunidades y adaptarse a las cambiantes demandas del mercado.
- Franco Escalante: Innovación es la capacidad de generar cambios positivos a través de la introducción de ideas nuevas y creativas. Implica la disposición para asumir riesgos, aprender de la experiencia y adaptarse a un entorno empresarial en constante evolución.
- Norka Madrid: La innovación es la capacidad de pensar de manera original y desarrollar soluciones nuevas y efectivas. Involucra la creatividad, la colaboración y la disposición para explorar nuevas perspectivas con el objetivo de mejorar continuamente.
- Fernanda Tarazona: Innovación es el proceso de introducir ideas y enfoques nuevos que generan mejoras sustanciales en los productos,

servicios o procesos. Implica la adaptación a cambios, la experimentación y la disposición para buscar constantemente la excelencia.

6. ¿Cómo incorporas ese concepto dentro de la empresa?

- Yesenia Schulz: En mi rol como Gerente General, fomento la innovación estableciendo un ambiente que celebra la creatividad. Implemento programas de incentivo para la generación de ideas, promuevo equipos multidisciplinarios y estoy abierto a la experimentación, brindando recursos para proyectos innovadores.
- Luis Arbe: Como Ingeniero Civil y Gerente General, incorporo la innovación al alentar la implementación de nuevas tecnologías y métodos de construcción. Estoy constantemente buscando oportunidades para mejorar la eficiencia y la calidad en nuestros proyectos, promoviendo la formación continua en nuevas técnicas y procesos.
- Bequer Morales: Como Docente y Gerente General, fomento la innovación en la empresa a través del estímulo a la formación continua de nuestro personal. Promuevo la participación en seminarios y workshops, alentando a los empleados a aplicar lo aprendido en su trabajo diario para mejorar nuestros procesos educativos y administrativos.
- Cristiam Sánchez: En mi caso, incorporo la innovación mediante la creación de un entorno donde se valora la creatividad y se fomenta la colaboración entre los equipos de diseño y construcción. Promuevo la experimentación con nuevos materiales y enfoques arquitectónicos para generar soluciones únicas
- Edo Ramos: Como Administradora y Gerente General, integro la innovación al impulsar iniciativas que mejoren la eficiencia operativa y la experiencia del cliente. Fomento la participación activa de los empleados en la generación de ideas, estableciendo un canal de comunicación abierto para la retroalimentación constante.
- Yuliana Esteban: Desde mi punto de vista y aprendizaje, incorporo la innovación al fomentar la diversidad de perspectivas en el equipo. Estimulo la investigación y la aplicación de nuevas tecnologías en nuestros diseños arquitectónicos, buscando constantemente formas de mejorar la estética y la funcionalidad.

- Fredd Lencinas: Bueno.....en mi caso, introduzco la innovación al investigar y aplicar nuevas metodologías de construcción. Busco constantemente oportunidades para mejorar la eficiencia y la seguridad en nuestros proyectos, implementando nuevas tecnologías y procesos.
- Franco Escalante: En lo que respecta en mí, incorporo la innovación al explorar nuevas tecnologías y prácticas en el campo de la ingeniería. Promuevo la capacitación continua para nuestro personal y la adopción de métodos más eficientes en nuestros proyectos.
- Norka Madrid: En mi caso como Especialista en Intervención Social de Obras, introduzco la innovación al incorporar enfoques psicológicos para mejorar el bienestar de nuestro personal en el entorno de trabajo. Implemento programas de apoyo emocional y promuevo prácticas que fortalezcan la cohesión del equipo.
- Fernanda Tarazona: En lo que respecta a mi, incorporo la innovación al buscar enfoques legales y procesales más eficientes para resolver disputas en proyectos de construcción. Colaboro con el equipo legal para identificar soluciones creativas y estrategias innovadoras en la resolución de conflictos.

7. ¿Cuál sería la vinculación entre liderazgo e innovación?

- Yesenia Schulz: La vinculación entre liderazgo e innovación radica en la capacidad del líder para fomentar un ambiente que promueva la creatividad y la experimentación. Un líder efectivo inspira a su equipo a pensar de manera innovadora, proporciona recursos y apoyo, y reconoce la importancia de la innovación en el logro de metas empresariales.
- Luis Arbe: La vinculación entre liderazgo e innovación es crucial. Un líder efectivo debe ser un catalizador para la innovación, motivando al equipo a buscar constantemente soluciones nuevas y eficientes. La visión del líder establece el tono para la cultura innovadora de la empresa.
- Bequer Morales: El liderazgo e innovación están intrínsecamente vinculados. Un líder que valora la innovación fomenta un ambiente donde los miembros del equipo se sienten libres de proponer ideas nuevas. La capacidad del líder para comunicar la importancia de la innovación impulsa el compromiso del equipo.

- Cristiam Sánchez: La vinculación entre liderazgo e innovación es esencial para el éxito empresarial. Un líder efectivo no solo promueve la innovación, sino que también sirve como ejemplo al abrazar nuevas ideas y enfoques. El liderazgo creativo inspira a los demás a pensar de manera original.
- Edo Ramos: La conexión entre liderazgo e innovación radica en la capacidad del líder para crear un entorno que fomente la creatividad y la toma de riesgos calculados. Un líder visionario inspira a su equipo a buscar nuevas soluciones y a adoptar un enfoque proactivo hacia el cambio.
- Yuliana Esteban: El liderazgo efectivo y la innovación están directamente relacionados. Un líder que valora la innovación motiva a su equipo a pensar de manera disruptiva y a buscar continuamente oportunidades de mejora. La apertura del líder a nuevas ideas impulsa la cultura innovadora.
- Fredd Lencinas: La vinculación entre liderazgo e innovación es fundamental para la adaptabilidad y el crecimiento de la empresa. Un líder que fomenta la innovación inspira a su equipo a cuestionar el status quo y a buscar constantemente mejoras. La visión del líder guía los esfuerzos innovadores.
- Franco Escalante: La conexión entre liderazgo e innovación reside en la capacidad del líder para crear un entorno que celebre la creatividad y el pensamiento innovador. Un líder que respalda la innovación fomenta la experimentación y promueve la aplicación de ideas novedosas en la práctica.
- Norka Madrid: El liderazgo e innovación van de la mano. Un líder efectivo reconoce la importancia de la innovación en el desarrollo sostenible y motiva a su equipo a pensar en soluciones creativas. La capacidad del líder para impulsar la innovación contribuye al éxito a largo plazo de la empresa.
- Fernanda Tarazona: La vinculación entre liderazgo e innovación es esencial para impulsar el crecimiento y la competitividad de la empresa. Un líder efectivo crea una cultura que valora la innovación, fomenta la diversidad de ideas y brinda el apoyo necesario para convertir esas ideas en realidad.

8. ¿De qué forma estos dos conceptos impactan en el desempeño empresarial?

- Yesenia Schulz: La combinación de liderazgo e innovación impacta positivamente en el desempeño empresarial al fomentar un ambiente que promueve la eficiencia, la adaptabilidad y la resolución creativa de problemas. Un liderazgo que impulsa la innovación genera una ventaja competitiva, mejora la satisfacción del cliente y fortalece la posición de la empresa en el mercado.
- Luis Arbe: El liderazgo que promueve la innovación tiene un impacto directo en el desempeño empresarial al estimular la mejora continua y la eficiencia operativa. La capacidad de adaptarse a cambios y adoptar nuevas tecnologías posiciona a la empresa para enfrentar los desafíos del mercado y aprovechar oportunidades emergentes.
- Bequer Morales: La combinación de liderazgo e innovación impacta en el desempeño empresarial al impulsar la diferenciación y la respuesta proactiva a las necesidades del mercado. Un líder que fomenta la innovación contribuye a la creación de productos y servicios únicos, generando lealtad del cliente y sostenibilidad a largo plazo.
- Cristiam Sánchez: Estos dos conceptos impactan significativamente en el desempeño empresarial al crear una cultura de mejora continua y adaptabilidad. Un liderazgo que fomenta la innovación permite a la empresa anticipar cambios, mejorar la eficiencia operativa y destacar en un mercado en constante evolución.
- Edo Ramos: La combinación de liderazgo e innovación influye en el desempeño empresarial al fomentar la capacidad de anticipación y adaptación. Un líder que valora la innovación impulsa la creatividad y la resolución de problemas, lo que se traduce en una mayor eficiencia, productos o servicios más competitivos y una posición sólida en el mercado.
- Yuliana Esteban: La sinergia entre liderazgo e innovación impacta positivamente en el desempeño empresarial al crear un entorno donde la adaptabilidad y la mejora continua son prioritarias. Un líder que promueve la innovación contribuye a la diferenciación de la empresa, la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.
- Fredd Lencinas: La conexión entre liderazgo e innovación tiene un impacto directo en el desempeño empresarial al impulsar la eficiencia y la competitividad. Un líder que fomenta la innovación promueve la

exploración de nuevas oportunidades, mejora la productividad y fortalece la posición de la empresa en el mercado.

- Franco Escalante: Estos dos conceptos impactan en el desempeño empresarial al fomentar la capacidad de adaptación y la diferenciación en el mercado. Un liderazgo que promueve la innovación permite a la empresa responder rápidamente a cambios, ofrecer soluciones únicas y mantener una ventaja competitiva sostenible.
- Norka Madrid: La combinación de liderazgo e innovación impacta en el desempeño empresarial al fomentar la resolución creativa de problemas y la adaptación a las demandas del entorno. Un líder que valora la innovación contribuye a la eficiencia en los procesos, la calidad del servicio y la capacidad de la empresa para superar desafíos.
- Fernanda Tarazona: La sinergia entre liderazgo e innovación tiene un impacto directo en el desempeño empresarial al estimular la creatividad, la mejora continua y la diferenciación en el mercado. Un líder que promueve la innovación impulsa la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente y la posición estratégica de la empresa.

9. ¿Cómo definiría la cultura organizacional?

- Yesenia Schulz: La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y normas compartidas dentro de la empresa. Define la forma en que los empleados interactúan, toman decisiones y abordan los desafíos. Una cultura sólida crea un sentido de identidad y propósito compartido entre los miembros de la organización.
- Luis Arbe: La cultura organizacional es la personalidad distintiva de una empresa, reflejada en sus valores fundamentales, comportamientos y relaciones. Influye en cómo los empleados se relacionan entre sí y con la misión de la empresa.....Una cultura sólida es la base para la cohesión y el éxito a largo plazo.
- Bequer Morales: La cultura organizacional es el conjunto de valores, actitudes y comportamientos compartidos que define la identidad de la empresa. Esta cultura guía cómo los empleados se relacionan entre sí, toman decisiones y abordan los desafíos, es por decir una cultura organizacional fuerte es esencial para el éxito empresarial.
- Cristiam Sánchez: La cultura organizacional abarca los valores, normas y comportamientos que definen la forma en que los empleados interactúan dentro de la empresa. Es la esencia que guía la toma de

decisiones y la acción colectiva, comprendo por una cultura sólida promueve la cohesión y la consecución de objetivos compartidos.

- Edo Ramos: La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y comportamientos compartidos que caracterizan a una empresa, por decir, define la forma en que los empleados se relacionan y trabajan juntos. Una cultura organizacional sólida proporciona un marco para la toma de decisiones y la consecución de metas comunes.
- Yuliana Esteban: La cultura organizacional es la expresión de los valores, creencias y comportamientos compartidos que definen la identidad de la empresa. Afecta cómo los empleados se relacionan entre sí y con la misión de la organización, se refiere a cultura sólida crea un ambiente de trabajo positivo y cohesionado.
- Fredd Lencinas: La cultura organizacional es el conjunto de valores, normas y creencias que guían el comportamiento y las interacciones dentro de la empresa. Define la identidad y la forma en que los empleados contribuyen al éxito común, una cultura organizacional sólida es esencial para la cohesión y la eficacia empresarial.
- Franco Escalante: La cultura organizacional es la expresión de los valores, creencias y comportamientos compartidos que definen la identidad de la empresa. Influye en cómo los empleados se relacionan y trabajan juntos hacia objetivos comunes, cultura sólida promueve la cohesión y el rendimiento sostenible.
- Norka Madrid: Responde el conjunto de valores, normas y comportamientos compartidos que caracterizan a una empresa. Define la forma en que los empleados interactúan y contribuyen al ambiente de trabajo, una cultura sólida es la base para la colaboración y el éxito sostenible.
- Fernanda Tarazona: Representa un conjunto de valores, normas y comportamientos que definen la identidad y la forma de trabajar de una empresa. Influye en cómo los empleados se relacionan entre sí y contribuyen al logro de metas comunes, una cultura sólida promueve la cohesión y el éxito empresarial.

10. ¿Cuál serían los tipos de la cultura organizacional que usted conoce?

- Yesenia Schulz: Entre los tipos de cultura organizacional, destacan la cultura de trabajo en equipo, donde se valora la colaboración y la interacción entre los empleados; la cultura de innovación, que fomenta

la creatividad y la búsqueda constante de mejoras; y la cultura de responsabilidad, donde se enfatiza la autonomía y la rendición de cuentas individual.

- Luis Arbe: Los tipos de cultura organizacional que conozco incluyen la cultura jerárquica, donde existe una clara estructura de autoridad; la cultura de adhocracia, caracterizada por la flexibilidad y la innovación; y la cultura de clan, que prioriza la colaboración y la cohesión interna.
- Bequer Morales: En mi experiencia, he identificado la cultura de poder, centrada en la autoridad y la toma de decisiones centralizada; la cultura de rol, que se enfoca en la eficiencia y la especialización; y la cultura de tarea, que valora el rendimiento y la consecución de objetivos.
- Cristiam Sánchez: Entre los tipos de cultura organizacional, se encuentran la cultura de aprendizaje, donde se promueve la formación continua y la mejora constante; la cultura de equipo, que enfatiza la colaboración y la cohesión; y la cultura de apoyo, que prioriza el bienestar y la satisfacción de los empleados.
- Edo Ramos: Los tipos de cultura organizacional que conozco incluyen la cultura de control, que se centra en la eficiencia y la supervisión; la cultura de innovación, que promueve la creatividad y la experimentación; y la cultura de compromiso, que valora la participación activa y el sentido de pertenencia.
- Yuliana Esteban: En mi experiencia, he identificado la cultura de adaptabilidad, que se caracteriza por la flexibilidad y la capacidad de respuesta al cambio; la cultura de resultados, que prioriza el logro de metas y la eficiencia; y la cultura de colaboración, que destaca la importancia del trabajo en equipo y la comunicación abierta.
- Fredd Lencinas: Entre los tipos de cultura organizacional, destacan la cultura de liderazgo, donde se valora la influencia y la dirección efectiva; la cultura de innovación, que fomenta la creatividad y la experimentación; y la cultura de equidad, que busca la igualdad y la justicia en las relaciones laborales.
- Franco Escalante: Los tipos de cultura organizacional que conozco incluyen la cultura de compromiso, que se enfoca en la lealtad y la participación activa; la cultura de adaptabilidad, que prioriza la flexibilidad y la capacidad de cambio; y la cultura de orientación al

cliente, que pone énfasis en la satisfacción del cliente y la calidad del servicio.

- Norka Madrid: En mi experiencia, he identificado la cultura de colaboración, que fomenta el trabajo en equipo y la comunicación abierta; la cultura de responsabilidad, que valora la autonomía y la rendición de cuentas; y la cultura de aprendizaje, que promueve la formación continua y la mejora constante.
- Fernanda Tarazona: Entre los tipos de cultura organizacional que conozco, se encuentran la cultura de diversidad, que valora la inclusión y la variedad de perspectivas; la cultura de liderazgo, que destaca la importancia de una dirección efectiva; y la cultura de orientación al cliente, que pone énfasis en la satisfacción del cliente y la calidad del servicio.

11. ¿Cuáles son las características de una cultura organizacional fuerte?

- Yesenia Schulz: Una cultura organizacional fuerte se caracteriza por la coherencia en los valores compartidos, la transparencia en la comunicación, y la capacidad de adaptarse a cambios sin perder la identidad. Además, promueve la colaboración, la innovación y el sentido de pertenencia entre los empleados.
- Luis Arbe: Una cultura organizacional fuerte se refleja en la cohesión y unidad de propósito de los empleados. Características clave incluyen la claridad en la comunicación de la visión y valores, el respeto mutuo, la promoción de la iniciativa individual, y la capacidad de la organización para aprender y evolucionar.
- Bequer Morales: Las características de una cultura organizacional fuerte incluyen una sólida ética de trabajo, una comunicación abierta y honesta, la promoción de la responsabilidad individual, la celebración de logros y la creación de un ambiente donde los empleados se sientan valorados y comprometidos.
- Cristiam Sánchez: Una cultura organizacional fuerte se manifiesta en la coherencia de los valores, la aceptación de la diversidad, y la disposición a aprender de los errores. Fomenta un ambiente donde la colaboración y la innovación son prioridades, y donde los empleados se sienten motivados y comprometidos.
- Edo Ramos: Las características de una cultura organizacional fuerte incluyen la alineación de valores entre los miembros del equipo, la

promoción de la creatividad y la toma de riesgos calculados, la resolución efectiva de conflictos, y la capacidad de adaptarse a cambios sin comprometer la estabilidad y la cohesión.

- Yuliana Esteban: Una cultura organizacional fuerte se caracteriza por la transparencia en la comunicación, la valoración de la diversidad, la promoción de la colaboración y el trabajo en equipo, y la capacidad de aprender y adaptarse continuamente. Además, se refleja en la satisfacción y compromiso de los empleados.
- Fredd Lencinas: Las características de una cultura organizacional fuerte incluyen la coherencia en la aplicación de valores, la promoción de la responsabilidad y la rendición de cuentas, la apertura a nuevas ideas y la capacidad de superar desafíos juntos. Una cultura sólida fomenta la lealtad y el orgullo entre los empleados.
- Franco Escalante: Una cultura organizacional fuerte se manifiesta en la coherencia entre los valores declarados y el comportamiento real de los empleados. Además, promueve la resiliencia, la adaptabilidad, la igualdad de oportunidades, y la capacidad de aprender y evolucionar en respuesta a los cambios del entorno empresarial.
- Norka Madrid: Las características de una cultura organizacional fuerte incluyen una comunicación abierta y efectiva, la promoción de la responsabilidad individual, el fomento de un ambiente de trabajo inclusivo, y la capacidad de la organización para mantener la cohesión mientras aborda los desafíos.
- Fernanda Tarazona: Una cultura organizacional fuerte se caracteriza por la cohesión en torno a valores compartidos, la promoción de la colaboración y la comunicación abierta. También incluye el reconocimiento y la recompensa de logros, la aceptación de la diversidad, y la capacidad de aprender y adaptarse de manera continua.

12. ¿Cuál deberían ser los elementos fundamentales que componen una cultura organizacional fuerte?

- Yesenia Schulz: Los elementos fundamentales de una cultura organizacional fuerte incluyen valores compartidos que guíen el comportamiento, una comunicación abierta y transparente, liderazgo que ejemplifique los principios de la cultura, reconocimiento y recompensas por contribuciones destacadas, y un compromiso activo con la diversidad e inclusión.

- Luis Arbe: Los elementos fundamentales de una cultura organizacional fuerte comprenden una visión y valores claros, liderazgo efectivo que promueva y encarne esos valores, un ambiente de trabajo que fomente la colaboración y la innovación, y mecanismos de retroalimentación y reconocimiento que refuercen el compromiso y el desempeño excepcional.
- Bequer Morales: Los elementos fundamentales de una cultura organizacional fuerte incluyen una misión y visión compartidas, la promoción de la responsabilidad individual, una comunicación efectiva en todos los niveles, la creación de un ambiente donde se celebren los logros, y la construcción de un sentido de pertenencia y orgullo entre los empleados.
- Cristiam Sánchez: Los elementos fundamentales de una cultura organizacional fuerte abarcan valores compartidos arraigados en la ética de trabajo, una comunicación abierta y transparente, liderazgo ejemplar que guíe a través de la práctica, un ambiente de aprendizaje continuo, y la capacidad de adaptarse y evolucionar para mantenerse relevante.
- Edo Ramos: Los elementos fundamentales de una cultura organizacional fuerte comprenden la coherencia entre valores y acciones, la promoción de la innovación y la toma de riesgos controlados, la creación de un ambiente donde la diversidad es valorada, y la instauración de prácticas de reconocimiento y recompensa que refuercen los comportamientos deseados.
- Yuliana Esteban: Los elementos fundamentales de una cultura organizacional fuerte incluyen la coherencia en los valores y principios, una comunicación abierta y transparente que promueva la colaboración, liderazgo que inspire y modele la cultura, prácticas de reconocimiento y recompensa alineadas con los valores, y la creación de un ambiente que fomente el crecimiento y la adaptabilidad.
- Fredd Lencinas: Los elementos fundamentales de una cultura organizacional fuerte comprenden valores sólidos y coherentes, una comunicación efectiva que promueva la comprensión y la colaboración, liderazgo que ejemplifique los valores, prácticas de reconocimiento y recompensa que refuercen el desempeño excepcional, y la promoción

de un ambiente donde se celebre la diversidad y se fomente el desarrollo individual.

- Franco Escalante: Los elementos fundamentales de una cultura organizacional fuerte abarcan la definición clara de valores y principios, la promoción de la responsabilidad y rendición de cuentas individual, liderazgo que encarne y promueva la cultura, prácticas de reconocimiento y recompensa alineadas con los valores, y la creación de un ambiente inclusivo que promueva la colaboración y la creatividad.
- Norka Madrid: Los elementos fundamentales de una cultura organizacional fuerte incluyen la coherencia en los valores y principios, una comunicación abierta y efectiva, liderazgo que ejemplifique los valores, prácticas de reconocimiento y recompensa que refuercen el compromiso y el desempeño, y la promoción de un ambiente que fomente la diversidad y el desarrollo individual.
- Fernanda Tarazona: Los elementos fundamentales de una cultura organizacional fuerte comprenden la definición clara de valores compartidos, liderazgo que respalde y ejemplifique esos valores, una comunicación abierta que promueva la colaboración, prácticas de reconocimiento y recompensa que refuercen el compromiso y el desempeño, y la creación de un ambiente que celebre la diversidad y fomente el aprendizaje continuo.

13. ¿Cómo se vincula la cultura organizacional y la innovación?

- Yesenia Schulz: La cultura organizacional y la innovación están intrínsecamente vinculadas. Una cultura fuerte que fomente la apertura, la creatividad y la tolerancia al riesgo crea un ambiente propicio para la innovación. Los empleados se sienten inspirados a proponer nuevas ideas, experimentar y colaborar, lo que impulsa la capacidad de la empresa para adaptarse y prosperar en un entorno empresarial dinámico.
- Luis Arbe: La cultura organizacional y la innovación están directamente relacionadas. Una cultura que promueva la experimentación, la aceptación de ideas divergentes y la flexibilidad enfoque, fomenta la creatividad y la innovación. Los empleados se sienten motivados para proponer soluciones innovadoras, lo que mejora la capacidad de la empresa para enfrentar desafíos y aprovechar nuevas oportunidades.

- Bequer Morales: La cultura organizacional y la innovación son interdependientes. Una cultura que valore la diversidad de pensamiento, la colaboración y la tolerancia al riesgo estimula la creatividad y la generación de ideas innovadoras. La disposición de la empresa para fomentar esta cultura contribuye directamente a su capacidad para innovar y mantenerse a la vanguardia en el mercado.
- Cristiam Sánchez: La cultura organizacional y la innovación están conectadas de manera esencial. Una cultura que promueva la apertura a nuevas ideas, la tolerancia al riesgo y la colaboración estimula la innovación. Los empleados se sienten alentados a buscar soluciones creativas, lo que mejora la capacidad de la empresa para adaptarse a las cambiantes demandas del mercado.
- Edo Ramos: La cultura organizacional y la innovación están estrechamente vinculadas. Una cultura que fomente la curiosidad, la experimentación y la aceptación de fracasos como parte del aprendizaje, impulsa la innovación. Los empleados se sienten inspirados a explorar nuevas ideas y enfoques, lo que mejora la capacidad de la empresa para desarrollar soluciones innovadoras y mantener su competitividad.
- Yuliana Esteban: La cultura organizacional y la innovación tienen una conexión directa. Una cultura que promueva la creatividad, la colaboración y la disposición a asumir riesgos estimula la innovación. Los empleados se sienten empoderados para aportar nuevas ideas, lo que fortalece la capacidad de la empresa para adaptarse a cambios, introducir mejoras y anticipar las necesidades del mercado.
- Fredd Lencinas: La cultura organizacional y la innovación están íntimamente ligadas. Una cultura que fomente la apertura a nuevas ideas, la tolerancia al riesgo y la colaboración crea un ambiente propicio para la innovación. Los empleados se sienten motivados a proponer soluciones creativas, lo que mejora la capacidad de la empresa para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades emergentes.
- Franco Escalante: La cultura organizacional y la innovación están intrínsecamente vinculadas. Una cultura que promueva la flexibilidad, la aceptación de nuevas ideas y la disposición a asumir riesgos estimula la innovación. Los empleados se sienten inspirados a proponer soluciones creativas, lo que mejora la capacidad de la empresa para adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio.

- Norka Madrid: La cultura organizacional y la innovación están conectadas de manera fundamental. Una cultura que promueva la diversidad de pensamiento, la colaboración y la apertura a nuevas ideas estimula la innovación. Los empleados se sienten empoderados para contribuir con soluciones creativas, lo que mejora la capacidad de la empresa para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades.
 - Fernanda Tarazona: La cultura organizacional y la innovación están directamente relacionadas. Una cultura que fomente la creatividad, la comunicación abierta y la aceptación de nuevas ideas estimula la innovación. Los colaboradores se sienten inspirados a proponer soluciones innovadoras, lo que mejora la capacidad de la empresa para adaptarse y destacarse en el mercado.
14. ¿De qué forma estos (cultura organizacional e innovación) dos conceptos impactan en el desempeño empresarial?
- Yesenia Schulz: La cultura organizacional e innovación impactan positivamente en el desempeño empresarial al crear un ambiente propicio para la adaptabilidad, la eficiencia y la diferenciación. Una cultura que fomente la innovación impulsa la resolución creativa de problemas, la anticipación a cambios del mercado y la mejora continua, lo que contribuye a la sostenibilidad y competitividad de la empresa.
 - Luis Arbe: La cultura organizacional e innovación impactan en el desempeño empresarial al mejorar la agilidad, la capacidad de respuesta y la diferenciación de la empresa en el mercado. Una cultura que promueva la innovación permite la introducción de nuevas soluciones, la optimización de procesos y la generación de propuestas de valor únicas, fortaleciendo la posición competitiva de la empresa.
 - Bequer Morales: Estos dos conceptos impactan en el desempeño empresarial al crear un entorno donde la adaptabilidad, la creatividad y la mejora continua son prioritarias. Una cultura organizacional que valore la innovación permite a la empresa responder eficientemente a los cambios del entorno, destacarse en la oferta de productos o servicios, y mantener la relevancia en un mercado dinámico.
 - Cristiam Sánchez: La cultura organizacional e innovación impactan positivamente en el desempeño empresarial al favorecer la capacidad de anticipación y adaptación a cambios. Una cultura que promueva la innovación impulsa la eficiencia en procesos, la generación de nuevas

ideas y la mejora continua, contribuyendo a la diferenciación en el mercado y al logro de metas estratégicas.

- Edo Ramos: La cultura organizacional e innovación impactan en el desempeño empresarial al potenciar la capacidad de la empresa para anticipar tendencias, adaptarse a cambios y ofrecer soluciones únicas. Una cultura que fomente la innovación permite la creación de productos o servicios diferenciados, mejora la satisfacción del cliente y fortalece la posición competitiva de la empresa.
- Yuliana Esteban: Estos dos conceptos impactan en el desempeño empresarial al fomentar la creatividad, la eficiencia y la adaptabilidad. Una cultura organizacional que valore la innovación estimula la generación de ideas disruptivas, la optimización de procesos y la diferenciación en el mercado. Esto contribuye a un mejor rendimiento, a la retención de talento y a la satisfacción del cliente.
- Fredd Lencinas: La cultura organizacional e innovación impactan en el desempeño empresarial al potenciar la capacidad de la empresa para la mejora continua y la generación de soluciones innovadoras. Una cultura que fomente la innovación impulsa la eficiencia en procesos, la adaptabilidad a cambios y la capacidad de anticipación, contribuyendo a la sostenibilidad y éxito a largo plazo de la empresa.
- Franco Escalante: Estos dos conceptos impactan en el desempeño empresarial al fortalecer la capacidad de la empresa para adaptarse a cambios, anticipar tendencias y diferenciarse en el mercado. Una cultura organizacional que promueva la innovación estimula la creatividad, la eficiencia y la mejora continua, contribuyendo a la rentabilidad, a la retención de talento y a la satisfacción del cliente.
- Norka Madrid: La cultura organizacional e innovación impactan en el desempeño empresarial al crear un entorno propicio para la adaptabilidad, la eficiencia y la generación de soluciones innovadoras. Una cultura que valora la innovación impulsa la mejora continua, la anticipación a cambios y la diferenciación en el mercado, contribuyendo al éxito sostenible de la empresa.
- Fernanda Tarazona: La cultura organizacional e innovación impactan positivamente en el desempeño empresarial al fomentar la creatividad, la adaptabilidad y la capacidad de anticipación. Una cultura que promueva la innovación contribuye a la mejora continua, la

diferenciación en el mercado y la generación de valor para los clientes, fortaleciendo la posición competitiva y la sostenibilidad de la empresa.

15. Si quisiéramos tratar de estructurar estas ideas en un grupo de factores que abarquen liderazgo y cultura y su reacción con la innovación y desempeño ¿Cuáles serían estas fases/factores/?

Yesenia Schulz:

- Liderazgo Inspirador: Fomentar un liderazgo que inspire la creatividad y la visión innovadora.
- Cultura Colaborativa: Crear un ambiente que promueva la colaboración y la apertura a nuevas ideas.
- Estímulo a la Innovación: Implementar prácticas que impulsen la generación constante de nuevas ideas.
- Adaptabilidad y Aprendizaje Continuo: Fomentar la adaptabilidad y el aprendizaje constante como parte de la cultura organizacional.

Luis Arbe:

- Liderazgo Estratégico: Desarrollar líderes que guíen estratégicamente hacia la innovación.
- Cultura de la Experimentación: Fomentar una cultura que aliente la experimentación y la toma de riesgos.
- Incentivación a la Creatividad: Establecer incentivos que promuevan la creatividad y la generación de ideas.
- Formación y Desarrollo: Proporcionar programas de formación para fortalecer habilidades innovadoras.

Bequer Morales:

- Liderazgo Transformador: Desarrollar líderes que impulsen la transformación y la innovación.
- Promoción de la Iniciativa: Estimular la iniciativa individual y el liderazgo desde todos los niveles.
- Formación Continua: Ofrecer programas de formación para fortalecer habilidades innovadoras.
- Evaluación de Resultados: Evaluar regularmente los resultados de las iniciativas innovadoras.

Cristiam Sánchez:

- Liderazgo Inspirador: Desarrollar líderes que inspiren y fomenten la innovación.

- Cultura Abierta: Crear un ambiente donde la comunicación abierta y la diversidad de pensamiento sean valoradas.
- Estímulo a la Creatividad: Implementar prácticas que impulsen la generación constante de nuevas ideas.
- Adaptabilidad y Resiliencia: Fomentar la capacidad de adaptación y resiliencia ante cambios y desafíos.

Edo Ramos:

- Liderazgo Estratégico: Desarrollar líderes con visión estratégica que fomenten la innovación.
- Incentivos Creativos: Establecer incentivos que motiven la generación de ideas innovadoras.
- Aprendizaje Organizacional: Fomentar la cultura de aprendizaje continuo a nivel organizacional.
- Indicadores de Desempeño: Establecer indicadores para medir el impacto de la innovación en el desempeño.

Yuliana Esteban:

- Liderazgo Inspirador, cultura de colaboración, estímulo a la innovación y implementar prácticas que impulsen la generación constante de nuevas ideas.

Fredd Lencinas:

- Liderazgo Transformador, la cultura de la Experimentación que fomenta una cultura que aliente la experimentación y la toma de riesgos y evaluación de resultados que corresponde a evaluar regularmente los resultados de las iniciativas innovadoras.

Franco Escalante:

- Se podría considerar dentro de ello a lo liderazgo estratégico e indicadores de desempeño no... para medir el impacto de la innovación en el desempeño.

Norka Madrid:

- Liderazgo Inspirador: Desarrollar líderes que inspiren la creatividad y la visión innovadora.
- Cultura de Colaboración: Fomentar una cultura que promueva la colaboración y la apertura a nuevas ideas.
- Estímulo a la Innovación: Implementar prácticas que impulsen la generación constante de nuevas ideas.

- Adaptabilidad y Aprendizaje Continuo: Fomentar la adaptabilidad y el aprendizaje constante como parte de la cultura organizacional.
- Medición y Evaluación: Establecer métricas para evaluar el impacto de la innovación en el desempeño.

Fernanda Tarazona:

- Liderazgo transformador e incentivo creativo.

16. ¿Cuál sería la descripción resumida de ese factor?

- Yesenia Schulz: El factor clave sería "Liderazgo Inspirador", que impulsa la visión innovadora y la creatividad en todos los niveles de la organización. Implica liderar con ejemplo, fomentar la autonomía y promover la importancia de la innovación como parte integral de la cultura.
- Luis Arbe: El factor central sería "Liderazgo Estratégico", que involucra el desarrollo de líderes con visión estratégica para guiar a la organización hacia la innovación. Esto incluye la capacidad de identificar oportunidades, gestionar riesgos y alinear la innovación con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Bequer Morales: El factor esencial sería "Liderazgo Transformador", que implica desarrollar líderes capaces de impulsar la transformación y la innovación en la organización. Esto incluye inspirar a otros, promover la autonomía y crear un entorno que fomente la creatividad y la experimentación.
- Cristiam Sánchez: El factor clave sería "Liderazgo Inspirador", que busca desarrollar líderes que inspiren y fomenten la innovación. Esto implica liderar con entusiasmo, comunicar una visión clara y alentar la creatividad y la experimentación en todos los niveles.
- Edo Ramos: El factor esencial sería "Liderazgo Estratégico", que implica desarrollar líderes con una visión estratégica que fomente la innovación. Esto incluye la capacidad de establecer objetivos claros, alinear la innovación con la estrategia empresarial y gestionar eficazmente los recursos.
- Yuliana Esteban: El factor clave sería "Liderazgo Inspirador", que busca desarrollar líderes que inspiren la creatividad y la visión innovadora. Esto implica fomentar un ambiente de confianza, promover la autonomía y comunicar la importancia de la innovación en la consecución de metas organizacionales.

- Fredd Lencinas: El factor esencial sería "Liderazgo Transformador", que implica desarrollar líderes capaces de impulsar la transformación y la innovación. Esto incluye inspirar a otros, promover la autonomía y crear un entorno que fomente la creatividad y la experimentación.
 - Franco Escalante: El factor clave sería "Liderazgo Estratégico", que implica desarrollar líderes con una visión estratégica para guiar a la organización hacia la innovación. Esto incluye establecer objetivos claros, alinear la innovación con la estrategia empresarial y gestionar eficazmente los recursos.
 - Norka Madrid: El factor esencial sería "Liderazgo Inspirador", que busca desarrollar líderes que inspiren y fomenten la innovación. Esto implica liderar con entusiasmo, comunicar una visión clara y alentar la creatividad y la experimentación en todos los niveles.
 - Fernanda Tarazona: El factor clave sería "Liderazgo Transformador", que implica desarrollar líderes capaces de impulsar la transformación y la innovación. Esto incluye inspirar a otros, promover la autonomía y crear un entorno que fomente la creatividad y la experimentación.
17. ¿Quién debe el responsable de fomentarlo e impulsarlo?
- Yesenia Schulz: La responsabilidad recae en el liderazgo ejecutivo, quienes deben establecer un ambiente propicio para la innovación. También es tarea de los líderes de equipos promover la creatividad y la participación activa.
 - Luis Arbe: La responsabilidad principal recae en el liderazgo ejecutivo, quienes deben establecer la visión estratégica e incentivar la innovación. Además, cada líder de equipo tiene la tarea de fomentar la creatividad y el pensamiento innovador dentro de su equipo.
 - Bequer Morales: El liderazgo ejecutivo es fundamental para fomentar e impulsar la transformación y la innovación. Sin embargo, todos los niveles de la organización tienen un rol importante en promover iniciativas innovadoras.
 - Cristiam Sánchez: La responsabilidad principal recae en el liderazgo ejecutivo, quienes deben establecer la visión y el tono para la innovación. No obstante, cada empleado también tiene la responsabilidad de contribuir con ideas y promover un ambiente innovador.

- Edo Ramos: El liderazgo ejecutivo debe ser el principal responsable de fomentar e impulsar la innovación. No obstante, todos los líderes intermedios y empleados tienen un papel clave al contribuir con ideas y promover una cultura de innovación.
 - Yuliana Esteban El liderazgo ejecutivo debe liderar el impulso a la innovación, estableciendo la visión y proporcionando recursos. Los líderes de equipo y empleados también deben ser agentes activos en la promoción de la creatividad y la innovación en sus respectivos roles.
 - Fredd Lencinas: La responsabilidad recae en el liderazgo ejecutivo para fomentar la transformación e innovación. Sin embargo, cada líder de equipo y empleado debe contribuir con ideas y esfuerzos para impulsar la innovación en su área específica.
 - Franco Escalante: El liderazgo ejecutivo debe ser el principal responsable de fomentar e impulsar la innovación, estableciendo la visión y proporcionando recursos. Además, cada líder de equipo y empleado debe contribuir con ideas y esfuerzos para impulsar la innovación en su área.
 - Norka Madrid: La responsabilidad principal recae en el liderazgo ejecutivo, quienes deben establecer la visión y el ambiente propicio para la innovación. Sin embargo, todos los niveles de la organización tienen un papel importante en impulsar la innovación.
 - Fernanda Tarazona: El liderazgo ejecutivo debe liderar el impulso a la innovación, estableciendo la visión y proporcionando recursos. Cada líder de equipo y empleado también tiene la responsabilidad de contribuir con ideas y promover un ambiente innovador.
18. ¿Cómo se podría medir eso?
- Yesenia Schulz: La efectividad en fomentar e impulsar la innovación se puede medir mediante indicadores como la cantidad y calidad de ideas generadas, la implementación exitosa de proyectos innovadores, y la mejora en la eficiencia y competitividad de la empresa.
 - Luis Arbe: Se podría medir mediante la evaluación de la participación de los empleados en programas de innovación, la implementación exitosa de proyectos innovadores, y la mejora en métricas clave relacionadas con la eficiencia y la diferenciación en el mercado.
 - Bequer Morales: La medida podría ser la cantidad de iniciativas innovadoras implementadas, la participación activa de los empleados en

procesos de innovación, y la mejora en la adaptabilidad de la empresa ante cambios en el entorno.

- Cristiam Sánchez: Puede medirse mediante la cantidad de propuestas de innovación implementadas, la participación de los empleados en programas de innovación, y la mejora en la capacidad de la empresa para adaptarse a cambios y desafíos.
 - Edo Ramos: Se podría medir mediante la evaluación de la participación de los empleados en procesos de innovación, la implementación exitosa de proyectos innovadores, y la mejora en métricas de diferenciación y competitividad en el mercado.
 - Yuliana Esteban: La medida podría ser la cantidad y calidad de ideas generadas por los empleados, la implementación exitosa de proyectos innovadores, y la mejora en la capacidad de la empresa para adaptarse a cambios y aprovechar nuevas oportunidades.
 - Fredd Lencinas: Se podría medir mediante la evaluación de la participación de los empleados en programas de innovación, la implementación exitosa de proyectos innovadores, y la mejora en métricas clave relacionadas con la eficiencia y la diferenciación en el mercado.
 - Franco Escalante: La medida podría ser la cantidad de propuestas de innovación implementadas, la participación activa de los empleados en procesos de innovación, y la mejora en la adaptabilidad y eficiencia de la empresa.
 - Norka Madrid: Se podría medir mediante la evaluación de la participación de los empleados en programas de innovación, la implementación exitosa de proyectos innovadores, y la mejora en métricas clave relacionadas con la adaptabilidad y la eficiencia.
 - Fernanda Tarazona: Puede medirse mediante la cantidad de propuestas de innovación implementadas, la participación activa de los empleados en procesos de innovación, y la mejora en métricas clave relacionadas con la adaptabilidad y la eficiencia de la empresa.
19. ¿Cómo imagina la interconexión y la sinergia entre ellos para lograr un impacto máximo en la empresa de construcción?
- Yesenia Schulz: La interconexión y sinergia entre liderazgo, cultura e innovación implican un liderazgo que inspire una cultura colaborativa. La innovación se estimula mediante la participación activa de empleados,

generando un impacto máximo en la eficiencia y calidad de proyectos de construcción.

- Luis Arbe: Visualizo una interconexión donde el liderazgo estratégico establezca una cultura de experimentación. Esto impulsaría la innovación, generando un impacto positivo en la eficiencia operativa y la diferenciación de la empresa en el sector de construcción.
- Bequer Morales: La interconexión entre un liderazgo transformador y una cultura de colaboración sería clave. Esto facilitaría la innovación, generando un impacto positivo en la adaptabilidad de la empresa y en la calidad de sus proyectos de construcción.
- Cristiam Sánchez: Imagino una sinergia donde el liderazgo inspirador y una cultura abierta fomenten la innovación. Esto tendría un impacto máximo en la adaptabilidad de la empresa y en su capacidad para abordar desafíos constructivos de manera creativa.
- Edo Ramos: La interconexión entre el liderazgo estratégico y una cultura de experimentación podría impulsar la innovación. Esto tendría un impacto positivo en la eficiencia operativa y en la capacidad de la empresa para liderar proyectos de construcción de manera innovadora.
- Yuliana Esteban: Visualizo una sinergia donde un liderazgo inspirador y una cultura de colaboración impulsen la innovación. Esto tendría un impacto máximo en la adaptabilidad de la empresa y en la calidad de sus proyectos de construcción.
- Fredd Lencinas: La interconexión entre el liderazgo transformador y una cultura de experimentación sería esencial. Esto facilitaría la innovación, generando un impacto positivo en la eficiencia operativa y en la diferenciación de la empresa en el sector de construcción.
- Franco Escalante: Imagino una sinergia donde el liderazgo estratégico y una cultura de experimentación impulsen la innovación. Esto tendría un impacto positivo en la eficiencia operativa y en la capacidad de la empresa para liderar proyectos de construcción de manera innovadora.
- Norka Madrid: Visualizo una interconexión donde el liderazgo inspirador y una cultura de colaboración estimulen la innovación. Esto tendría un impacto máximo en la adaptabilidad de la empresa y en la calidad de sus intervenciones sociales en proyectos de construcción.
- Fernanda Tarazona: La interconexión entre el liderazgo transformador y una cultura de experimentación sería fundamental. Esto facilitaría la

innovación, generando un impacto positivo en la eficiencia operativa y en la diferenciación de la empresa en el sector de construcción.

20. ¿Cuál es el papel de la innovación en el éxito a largo plazo de una empresa de construcción?

- Yesenia Schulz: La innovación es clave para el éxito a largo plazo, permitiendo la introducción de métodos constructivos más eficientes, tecnologías avanzadas y enfoques sostenibles. Esto no solo mejora la calidad de los proyectos sino que también asegura la relevancia y competitividad en un mercado en constante evolución.
- Luis Arbe: La innovación desempeña un papel fundamental en el éxito a largo plazo al permitir la adopción de nuevas tecnologías y métodos constructivos. Esto no solo mejora la eficiencia operativa y la calidad de los proyectos, sino que también posiciona a la empresa como líder en un mercado competitivo.
- Bequer Morales: La innovación es esencial para el éxito sostenido de una empresa de construcción. Permite la adopción de prácticas más eficientes, materiales avanzados y soluciones constructivas creativas, lo que garantiza la competitividad y la capacidad de enfrentar los desafíos futuros del sector.
- Cristiam Sánchez: La innovación es crucial en el éxito a largo plazo al permitir la adaptación a cambios en las demandas del mercado y la implementación de soluciones más eficientes y sostenibles. Esto asegura la competitividad y la calidad de los proyectos en el tiempo.
- Edo Ramos: La innovación es esencial para el éxito a largo plazo, ya que permite la adopción de nuevas tecnologías y enfoques constructivos. Esto mejora la eficiencia, reduce costos y posiciona a la empresa como líder en la industria, generando un impacto positivo en la rentabilidad y reputación.
- Yuliana Esteban: La innovación juega un papel vital en el éxito a largo plazo, permitiendo la adopción de prácticas constructivas más eficientes, tecnologías avanzadas y enfoques sostenibles. Esto no solo mejora la calidad de los proyectos sino que también asegura la relevancia y competitividad en el mercado.
- Fredd Lencinas: La innovación es esencial para el éxito a largo plazo de una empresa de construcción. Permite la adopción de nuevas tecnologías, métodos constructivos más eficientes y soluciones

creativas, lo que mejora la competitividad y la capacidad de enfrentar desafíos cambiantes.

- Franco Escalante: La innovación juega un papel clave en el éxito a largo plazo al permitir la adopción de tecnologías avanzadas, métodos constructivos eficientes y soluciones creativas. Esto no solo mejora la calidad de los proyectos sino que también posiciona a la empresa como líder en la industria.
- Norka Madrid: La innovación es crucial para el éxito a largo plazo, ya que permite la implementación de intervenciones sociales más efectivas y sostenibles en proyectos de construcción. Esto contribuye a la reputación positiva de la empresa y su capacidad para generar impacto social.
- Fernanda Tarazona: La innovación desempeña un papel esencial en el éxito a largo plazo al permitir la adopción de enfoques más eficientes y sostenibles en proyectos de construcción. Esto mejora la competitividad y la capacidad de la empresa para liderar en un mercado en constante evolución.

21. ¿Cuál sería ese modelo de liderazgo, como el liderazgo y la cultura unidos en la empresa pueden ser grandes impulsores de un buen desempeño?

- Yesenia Schulz: El modelo de liderazgo efectivo sería uno inspirador y estratégico. Un líder que inspire la creatividad y la colaboración, estableciendo una cultura de apertura y aprendizaje continuo. Esta combinación impulsa un desempeño excepcional al fomentar la innovación y la eficiencia en la empresa de construcción.
- Luis Arbe: El modelo de liderazgo estratégico y orientado a la innovación sería clave. Un líder que establezca una visión clara, fomente la experimentación y promueva una cultura donde la innovación sea valorada. Esta combinación impulsa el rendimiento al mejorar la eficiencia y diferenciación en la industria de la construcción.
- Bequer Morales: Un modelo de liderazgo transformador y una cultura de colaboración serían fundamentales. Un líder que inspire y guíe el cambio, junto con una cultura que promueva la participación y la generación de ideas. Esto impulsa un buen desempeño al favorecer la innovación y la adaptabilidad en proyectos de construcción.
- Cristiam Sánchez: Un modelo de liderazgo inspirador y una cultura abierta serían esenciales. Un líder que motive y fomente la creatividad,

junto con una cultura que celebre la diversidad de ideas. Esta combinación impulsa un desempeño excepcional al estimular la innovación y la resolución creativa de problemas en la construcción.

- Edo Ramos: El modelo de liderazgo estratégico y una cultura de experimentación serían cruciales. Un líder que establezca una visión a largo plazo y promueva la toma de riesgos calculados. Esta combinación impulsa el rendimiento al fomentar la innovación y la eficiencia en la empresa de construcción.
- Yuliana Esteban: Un modelo de liderazgo inspirador y una cultura de colaboración serían fundamentales. Un líder que inspire la creatividad y promueva la colaboración, junto con una cultura que fomente la participación activa. Esto impulsa un buen desempeño al favorecer la innovación y la eficiencia en proyectos de construcción.
- Fredd Lencinas: Un modelo de liderazgo transformador y una cultura de experimentación serían esenciales. Un líder que guíe el cambio y fomente la toma de riesgos calculados, junto con una cultura que promueva la creatividad. Esta combinación impulsa un rendimiento excepcional al favorecer la innovación y la diferenciación en la construcción.
- Franco Escalante: El modelo de liderazgo estratégico y una cultura de experimentación serían cruciales. Un líder que establezca una visión a largo plazo y promueva la toma de riesgos calculados. Esta combinación impulsa el rendimiento al fomentar la innovación y la eficiencia en la empresa de construcción.
- Norka Madrid: Un modelo de liderazgo inspirador y una cultura de colaboración serían fundamentales. Un líder que motive y guíe el cambio, junto con una cultura que promueva la participación activa. Esto impulsa un buen desempeño al favorecer la innovación y la efectividad de intervenciones sociales en proyectos de construcción.
- Fernanda Tarazona: Un modelo de liderazgo transformador y una cultura de experimentación serían esenciales. Un líder que guíe el cambio y fomente la toma de riesgos calculados, junto con una cultura que promueva la creatividad. Esta combinación impulsa un rendimiento excepcional al favorecer la innovación y la diferenciación en la construcción.

3.2 Investigación Cuantitativa

3.2.1 Criterios de Selección de Profesionales

El criterio para la selección de profesionales fue su actuación como directivos, propietarios o gerentes que han desempeñado actividades de liderazgo en organizaciones relacionadas con la industria de la construcción.

3.2.2 Encuesta a Profesionales

Para realizar la evaluación cuantitativa, se realizó una encuesta virtual de 28 preguntas usando Google Forms que fue validada previamente por 3 expertos. Para la validación, los expertos recibieron la matriz de consistencia del proyecto, una copia física de la encuesta y un formato de validación mostrado en la Figura 6. En el formato de validación, tuvieron la opción de marcar 5 niveles de calificación para mostrar su conformidad con 10 criterios. Cada uno de los expertos brindaron puntajes altos (Tabla 7), por lo tanto consideraron la encuesta procedente. En el Anexo 4, se presentan los formatos rellenos por los expertos.

Figura 6

Formato de validación de instrumento (encuesta)

VALIDACION DE INSTRUMENTO (ENCUESTA)

3.1.1. Investigación cuantitativa

3.1.1.1. Diseño y validación de la encuesta

A continuación, se validan las fases de la encuesta que se han propuesto para el modelo.

3.2.1.2.1.1. Validación del Instrumento - Primer Experto

➤ **Datos Generales:**

- Apellidos y Nombre del Experto:
- Institución o cargo donde labora:
- N° de registro CIP:
- Profesión/Especialidad:

➤ **Aspectos de Validación:**

- Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Me es indiferente (3) De acuerdo (4)

Totalmente de acuerdo (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable y todas sus dimensiones e indicadores					
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico innovador y legal inherente a la variable.					
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan lógica entre la definición conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función al problema. Objetivos e hipótesis de la investigación.					
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son coherentes en el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes en el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems					

	del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad del motivo de la investigación.				
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable.				
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responde al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				
PUNTAJE ALTO					

➤ **Opinión o sugerencia de la aplicabilidad:**

Es procedente la validación del presente instrumento, ya que cuenta con un puntaje de __ representando una aplicabilidad equivalente al __ %.

Tabla 7*Resumen de validación de instrumento (aplicabilidad)*

Experto	Nombre y apellido	Puntaje	Aplicabilidad
1	Edo Alfredo Ramos Copa	47	94 %
2	Hiroyasu Zambrano Guillermo	45	90 %
3	José Palomino Reyna	50	100 %

El número de encuestados fue 68 según el tamaño de la muestra determinado. A continuación, se muestran las preguntas de la encuesta:

- ✓ Nombre y apellidos:
- ✓ Dirección de correo electrónico:
- 1. ¿Cuál es su profesión?
 - Ingeniería Civil
 - Arquitectura
 - Derecho y Ciencias Políticas
 - Otros
- 2. ¿Cuál considera Ud. sería la mejor definición de liderazgo?
 - Un proceso mecánico de supervisión.
 - Una habilidad exclusiva de algunos individuos.
 - La capacidad de influir en otros para lograr objetivos comunes.
 - Un conjunto de reglas rígidas a seguir.
 - Un concepto obsoleto en entornos modernos.
- 3. Marque tres tipos de liderazgo que Ud. conoce:
 - Liderazgo Autocrático
 - Liderazgo Democrático
 - Liderazgo como una entidad única sin variaciones
 - Transformacional, transaccional y situacional
 - Liderazgo carismático
- 4. Marque tres expresiones que considere Ud. cubre la definición de un liderazgo efectivo:
 - Un líder empático demuestra comprensión y consideración hacia las emociones y perspectivas de los demás.
 - Un líder capaz de tomar decisiones rápidas es eficiente y efectivo en situaciones que requieren una acción inmediata.
 - Un líder con habilidades de comunicación claras puede transmitir mensajes de manera efectiva, evitando malentendidos.

- Un líder implica la capacidad de ajustarse a cambios en el entorno empresarial, está dispuesto a aprender y evolucionar, y guía al equipo a través de transiciones y desafíos.
 - Un líder carismático tiene la capacidad de inspirar y motivar a otros mediante la personalidad y el carácter magnético.
5. Cuáles son las características que debería tener un líder efectivo?, marque hasta 3.
- Empatía
 - Toma de decisiones rápida
 - Comunicación clara
 - Adaptabilidad
 - Carisma
6. Marque los tres elementos fundamentales que considere como un ejercicio de liderazgo efectivo.
- Visión clara y compartida
 - Comunicación efectiva
 - Toma de decisiones colaborativa
 - Desarrollo de habilidades del equipo
 - Inspiración y motivación del equipo
7. Qué entiende Ud. por innovación?, señale la respuesta que considere más apropiada:
- La introducción de nuevas ideas o métodos
 - Mejorar procesos existentes
 - Implementar nuevas ideas
 - Crear algo nuevo
 - Un proceso exclusivo de grandes empresas
8. ¿Cómo incorporaría Ud. la innovación dentro de una empresa?, señale la respuesta que considere apropiada:
- Fomentando la creatividad en equipos
 - Estableciendo programas de innovación
 - Aceptando el riesgo en nuevas ideas
 - Descartando cualquier cambio en los procesos existentes.
 - Promoviendo la formación continua
9. De qué manera considera Ud. se vincula el liderazgo y la innovación. Marque hasta 3 opciones.
- El liderazgo inspira la creatividad

- El liderazgo establece directrices para la innovación
 - El liderazgo promueve un ambiente propicio para la innovación
 - El liderazgo no tiene relación con la innovación
 - El liderazgo efectivo puede fomentar un ambiente innovador.
10. Según su experiencia, ¿Cuál considera Ud. es el impacto de la innovación y el liderazgo en el desempeño empresarial?
- Completamente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Desacuerdo
 - Completamente en desacuerdo
11. ¿Cómo definiría Ud. la cultura organizacional? Marque las 2 principales opciones:
- Conjunto de valores y normas compartidos
 - Estructura jerárquica de la empresa
 - Ambiente físico de trabajo
 - Políticas y procedimientos organizativos
 - Las creencias y valores compartidos dentro de una organización
12. Marque los tipos de cultura organizacional que Ud. conoce:
- Cultura jerárquica
 - Cultura colaborativa
 - Cultura innovadora
 - Cultura orientada a resultados
 - Diversidad cultural sin patrones comunes
13. Marque en orden de importancia, siendo 1 (más importante) y 5 (menos importante), las características de una cultura organizacional fuerte
- Coherencia entre valores y acciones
 - Alta comunicación interna
 - Fomento de la participación
 - Resiliencia frente a cambios
 - Estabilidad laboral
14. ¿Cuáles son los componentes esenciales que constituyen una cultura organizacional fuerte, y en qué medida Ud. está de acuerdo o en desacuerdo con ellos?
- Completamente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Desacuerdo

- Completamente en desacuerdo
15. Según su experiencia, ¿Cómo se vincula la cultura organizacional y la innovación?
- Una cultura fuerte impulsa la innovación
 - La innovación define la cultura organizacional
 - No hay relación entre ambas
 - Ambas se retroalimentan
 - La innovación solo depende de la tecnología.
16. ¿Cómo influirían la cultura organizacional y la innovación en el desempeño empresarial? Marque las 3 principales opciones.
- Fortalecerían la capacidad de adaptación al cambio y la innovación.
 - Impulsarían la productividad y eficiencia de los procesos.
 - Mejorarían la satisfacción y compromiso de los empleados.
 - Potenciarían la competitividad en el mercado.
 - Facilitarían la atracción y retención de talento.
17. ¿Está Ud. de acuerdo en que los siguientes factores son parte de los factores de liderazgo e impactan en la innovación y desempeño?
- Completamente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Desacuerdo
 - Completamente en desacuerdo
18. ¿Cuál es una característica clave del liderazgo que motiva a los demás a alcanzar metas más allá de lo esperado?
- Liderazgo que delega autoridad y responsabilidad.
 - Liderazgo que comunica una visión convincente y emocionante para el futuro.
 - Liderazgo que impone metas estrictas y seguimiento riguroso.
 - Liderazgo que ignora las metas y se enfoca en la comodidad del equipo.
 - Liderazgo que no tiene una visión clara.
19. ¿Quién debe ser responsable de fomentar el liderazgo que ejemplifica valores y principios admirables, sirviendo de modelo a seguir?
- Solo líderes de alto nivel.
 - Todos los niveles de la organización.
 - Solo el departamento de recursos humanos.
 - Solo los propios líderes.
 - Solo la cultura organizacional

-
20. ¿Cómo se podría medir el liderazgo que inspira a otros a superar obstáculos y alcanzar su máximo potencial?
- A través de encuestas de satisfacción laboral.
 - Observación directa de comportamientos.
 - Mediante evaluaciones 360°.
 - Según la tasa de retención de talento.
 - A través de mediciones de productividad.
21. ¿Quién debe ser responsable de fomentar el liderazgo que garantiza igualdad de oportunidades?
- Solo líderes de alto nivel.
 - Todos los niveles de la organización.
 - Solo el departamento de diversidad e inclusión.
 - Solo los propios líderes.
 - Solo la cultura organizacional.
22. Elige la descripción más adecuada para definir un liderazgo que promueve la participación y representación en decisiones organizativas
- A través de encuestas de satisfacción laboral sobre inclusión.
 - Mediante la observación de la cooperación entre departamentos.
 - Evaluando el grado de inclusión y participación.
 - Midiendo el nivel de consenso alcanzado.
 - Analizando la cohesión y colaboración del equipo.
23. ¿Cuál es una característica esencial del liderazgo que cultiva confianza y empoderamiento?
- Desconfianza y micromanagement.
 - Falta de transparencia en la toma de decisiones.
 - Cultivar confianza y empoderamiento.
 - Mantener a los empleados en la oscuridad sobre los objetivos.
 - No permitir la autonomía en el trabajo.
24. ¿Quién debe ser responsable de fomentar el liderazgo que desarrolla habilidades?
- Solo líderes de alto nivel.
 - Todos los niveles de la organización.
 - Solo el departamento de desarrollo de liderazgo.
 - Solo los propios líderes.
 - Solo la cultura organizacional.
-

25. ¿Cómo se podría evaluar el liderazgo que mide el nivel de autonomía y capacidad de decisión?
- Observando la efectividad del trabajo en equipo.
 - Evaluando el grado de cooperación y comunicación.
 - Midiendo la retroalimentación sobre la participación en proyectos conjuntos.
 - Analizando la cohesión y coordinación entre miembros del equipo.
 - Midiendo el nivel de autonomía y capacidad de decisión.
26. ¿Cuál es una característica esencial del liderazgo que fomenta el trabajo en equipo?
- Promover el individualismo y la competencia.
 - Desincentivar la comunicación entre los miembros del equipo.
 - Fomentar la jerarquía rígida.
 - Incentivar la cooperación y comunicación.
 - No permitir la participación en la toma de decisiones
27. ¿Quién debe ser responsable de fomentar el liderazgo que facilita la sinergia entre individuos?
- Solo líderes de alto nivel.
 - Todos los niveles de la organización.
 - Solo el departamento de gestión de equipos.
 - Solo los propios líderes.
 - Solo la cultura organizacional.
28. ¿Cómo se podría medir el liderazgo que observa la efectividad del trabajo en equipo?
- Evaluando el grado de cooperación y comunicación.
 - Midiendo el resultado de objetivos individuales.
 - Observando la participación en proyectos conjuntos.
 - Analizando la cohesión y colaboración del equipo.
 - Midiendo la retroalimentación sobre la participación en proyectos.

3.2.3 Resultados

La cantidad de respuestas superó el número de encuestados en algunas preguntas porque se permitió marcar más de una alternativa. A continuación, se presentan las respuestas con su interpretación respectiva:

Pregunta 1: ¿Cuál es su profesión?

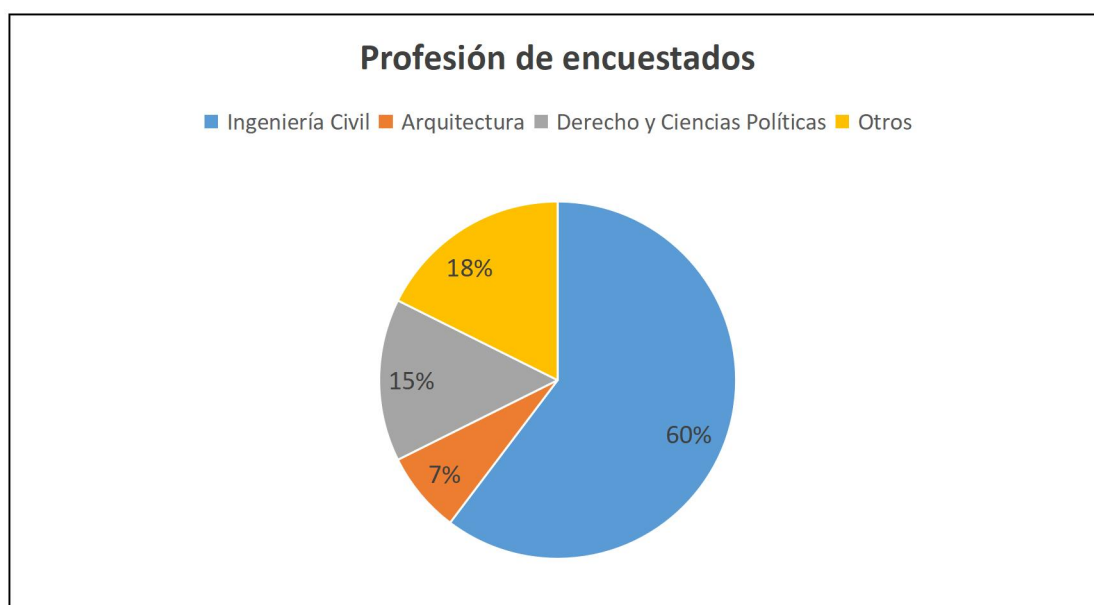
Tabla 8

Distribución de profesiones

Profesión	Cantidad	Porcentajes
Ingeniería Civil	41	60%
Arquitectura	5	7%
Derecho y Ciencias Políticas	10	15%
Otros	12	18%
Total	68	100%

Figura 7

Distribución porcentual de profesiones



Interpretación: La mayoría de profesionales encuestados fueron ingenieros civiles, ocupando el 60 % del total. También, habían abogados (15 %), arquitectos (7 %) y de otras profesiones, como administración de empresas e ingeniería industrial, (18 %).

Pregunta 2: ¿Cuál considera Ud. sería la mejor definición de liderazgo?

Tabla 9

Definiciones de liderazgo

Definición de liderazgo	Cantidad	Porcentajes
Un proceso mecánico de supervisión.	0	0%
Una habilidad exclusiva de algunos individuos.	6	9%

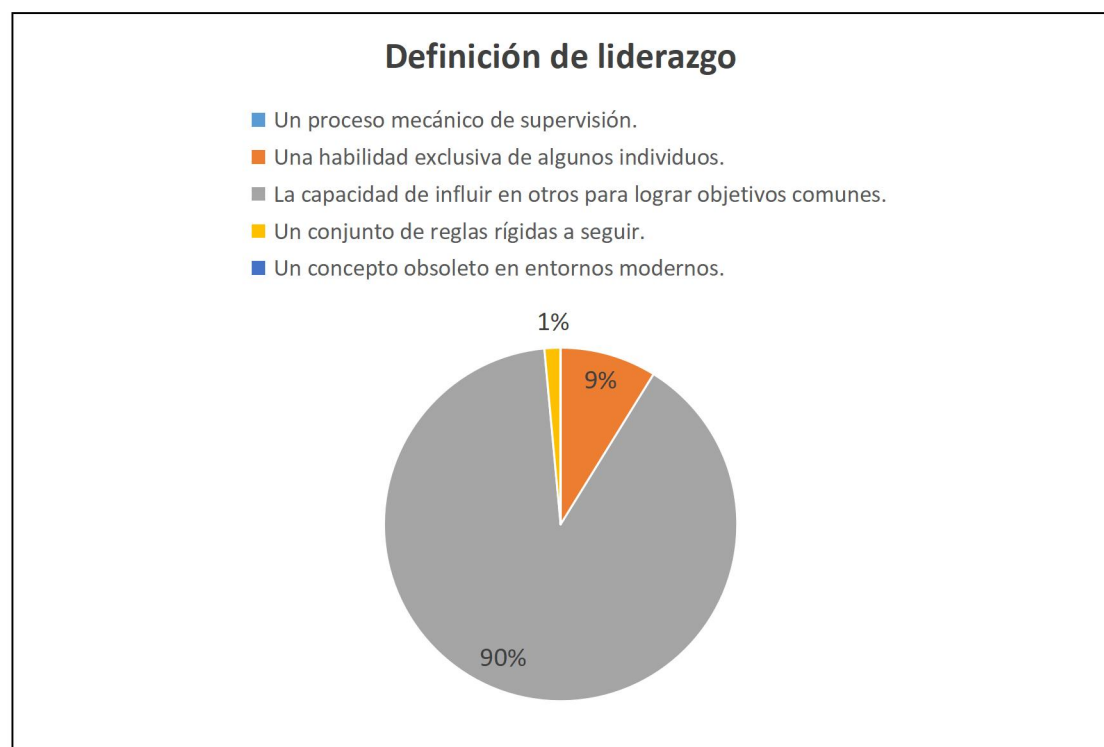
Tabla 10

Definiciones de liderazgo (continuación)

Definición de liderazgo	Cantidad	Porcentajes
La capacidad de influir en otros para lograr objetivos comunes.	61	90%
Un conjunto de reglas rígidas a seguir.	1	1%
Un concepto obsoleto en entornos modernos.	0	0%
Total	68	100%

Figura 8

Distribución porcentual de definiciones de liderazgo



Interpretación: La mejor definición de liderazgo fue *la capacidad de influir en otros para lograr objetivos comunes*.

Pregunta 3: Marque tres tipos de liderazgo que Ud. conoce:

Tabla 11

Tipos de liderazgo

Conocimiento de liderazgo	Cantidad	Porcentajes
Liderazgo Autocrático	37	22%
Liderazgo Democrático	55	32%

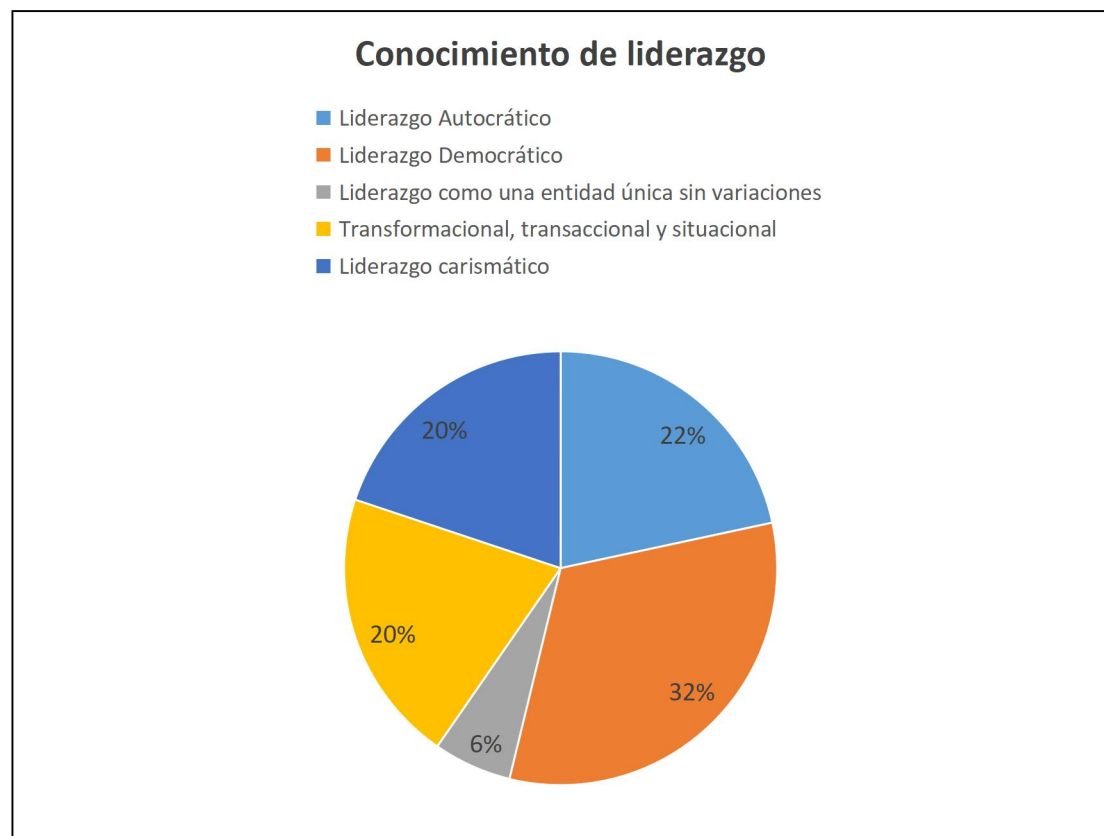
Tabla 12

Tipos de liderazgo (continuación)

Conocimiento de liderazgo	Cantidad	Porcentajes
Liderazgo como una entidad única sin variaciones	10	6%
Transformacional, transaccional y situacional	35	20%
Liderazgo carismático	34	20%
Total	171	100%

Figura 9

Distribución porcentual de tipos de liderazgo



Interpretación: Los tres tipos de liderazgo más conocidos por los participantes fueron:

- Liderazgo democrático
- Liderazgo autocrático
- Transformacional, transaccional y situacional

Pregunta 4: Marque tres expresiones que considere Ud. cubre la definición de un liderazgo efectivo:

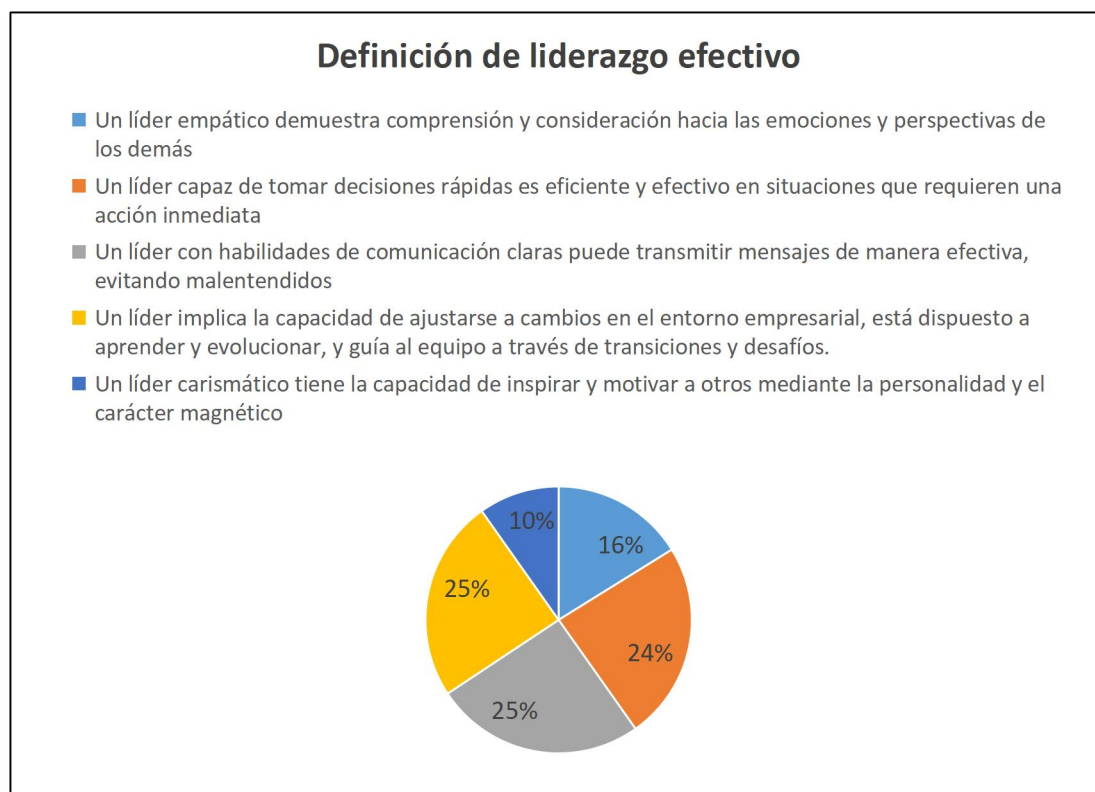
Tabla 13

Definiciones de liderazgo efectivo

Definición de liderazgo efectivo	Cantidad	Porcentajes
Un líder empático demuestra comprensión y consideración hacia las emociones y perspectivas de los demás	33	16%
Un líder capaz de tomar decisiones rápidas es eficiente y efectivo en situaciones que requieren una acción inmediata	49	24%
Un líder con habilidades de comunicación claras puede transmitir mensajes de manera efectiva, evitando malentendidos	52	25%
Un líder implica la capacidad de ajustarse a cambios en el entorno empresarial, está dispuesto a aprender y evolucionar, y guía al equipo a través de transiciones y desafíos.	50	25%
Un líder carismático tiene la capacidad de inspirar y motivar a otros mediante la personalidad y el carácter magnético	20	10%
Total	204	100%

Figura 10

Definiciones de liderazgo efectivo



Interpretación: Las tres definiciones de liderazgo efectivo más conocidas por los participantes fueron:

- Un líder implica la capacidad de ajustarse a cambios en el entorno empresarial, está dispuesto a aprender y evolucionar, y guía al equipo a través de transiciones y desafíos.
- Un líder con habilidades de comunicación claras puede transmitir mensajes de manera efectiva, evitando malentendidos
- Un líder capaz de tomar decisiones rápidas es eficiente y efectivo en situaciones que requieren una acción inmediata

Pregunta 5: ¿Cuáles son las características que debería tener un líder efectivo?, marque hasta 3.

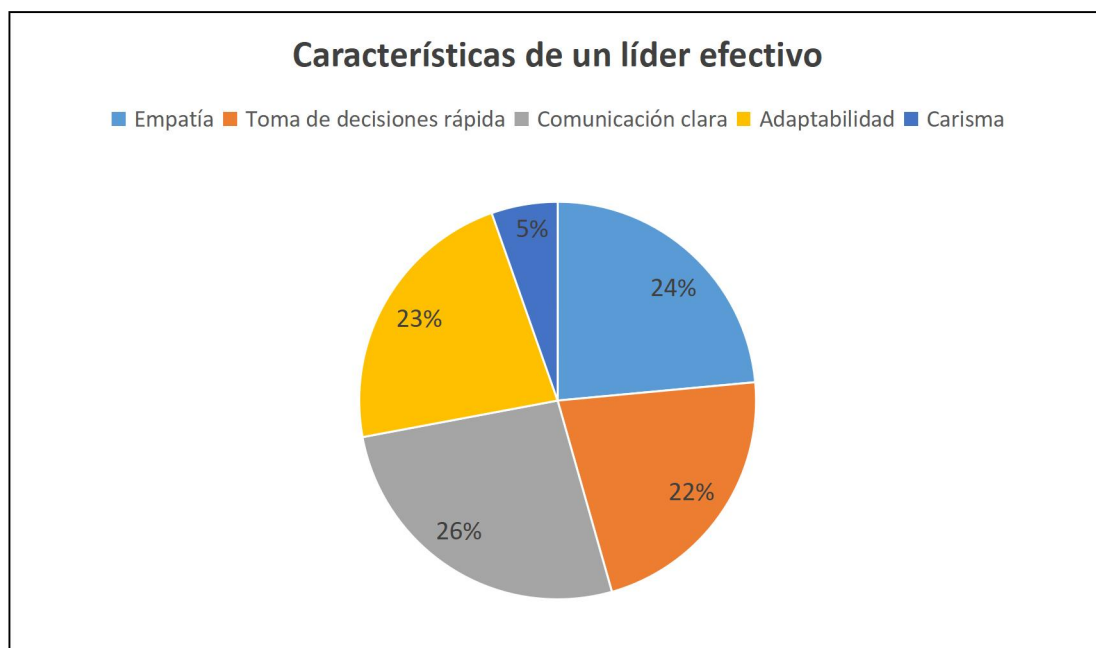
Tabla 14

Características de un líder efectivo

Características de un líder efectivo	Cantidad	Porcentajes
Empatía	48	24%
Toma de decisiones rápida	45	22%
Comunicación clara	54	26%
Adaptabilidad	46	23%
Carisma	11	5%
Total	204	100%

Figura 11

Distribución porcentual de características de un líder efectivo



Interpretación: Las tres características que debería tener un líder efectivo fueron:

- Comunicación clara
- Empatía
- Adaptabilidad

Pregunta 6: Marque los tres elementos fundamentales que considere como un ejercicio de liderazgo efectivo.

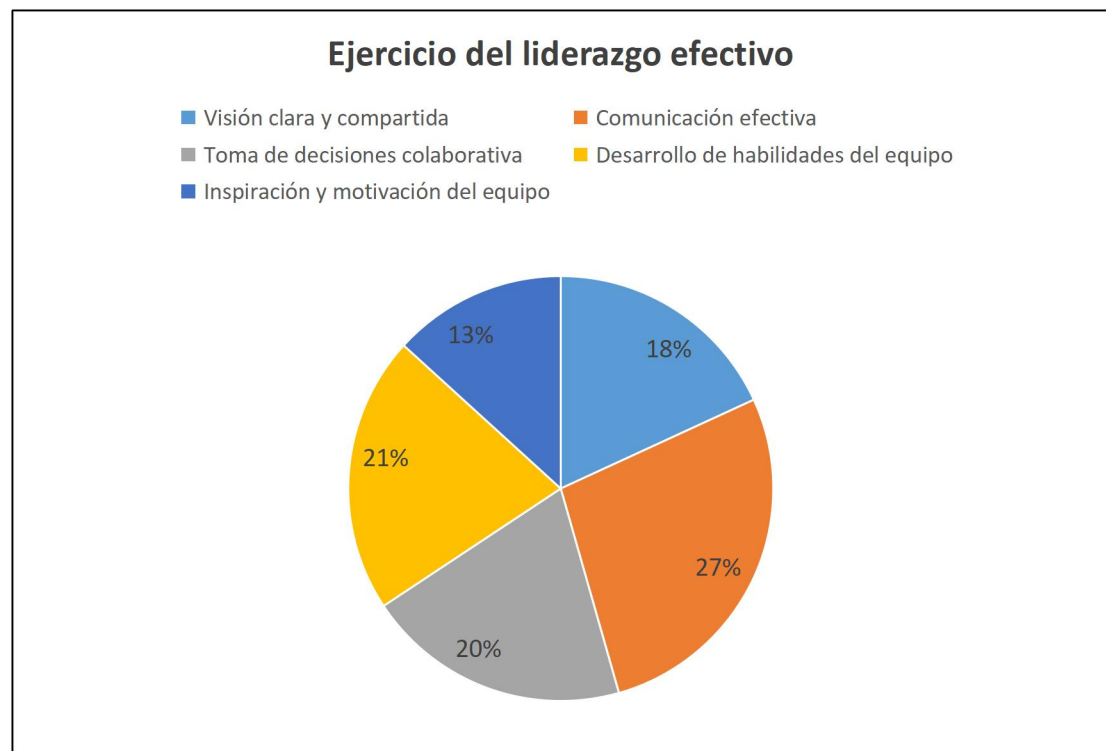
Tabla 15

Elementos fundamentales para un liderazgo efectivo

Ejercicio de liderazgo efectivo	Cantidad	Porcentajes
Visión clara y compartida	37	18%
Comunicación efectiva	56	27%
Toma de decisiones colaborativa	41	20%
Desarrollo de habilidades del equipo	43	21%
Inspiración y motivación del equipo	27	13%
Total	204	100%

Figura 12

Distribución porcentual de elementos fundamentales para un liderazgo



Interpretación: Los tres elementos fundamentales para ejercer el liderazgo efectivamente fueron:

- Comunicación efectiva
- Desarrollo de habilidades del equipo
- Toma de decisiones colaborativa

Pregunta 7: ¿Qué entiende Ud. por innovación?, señale la respuesta que considere más apropiada:

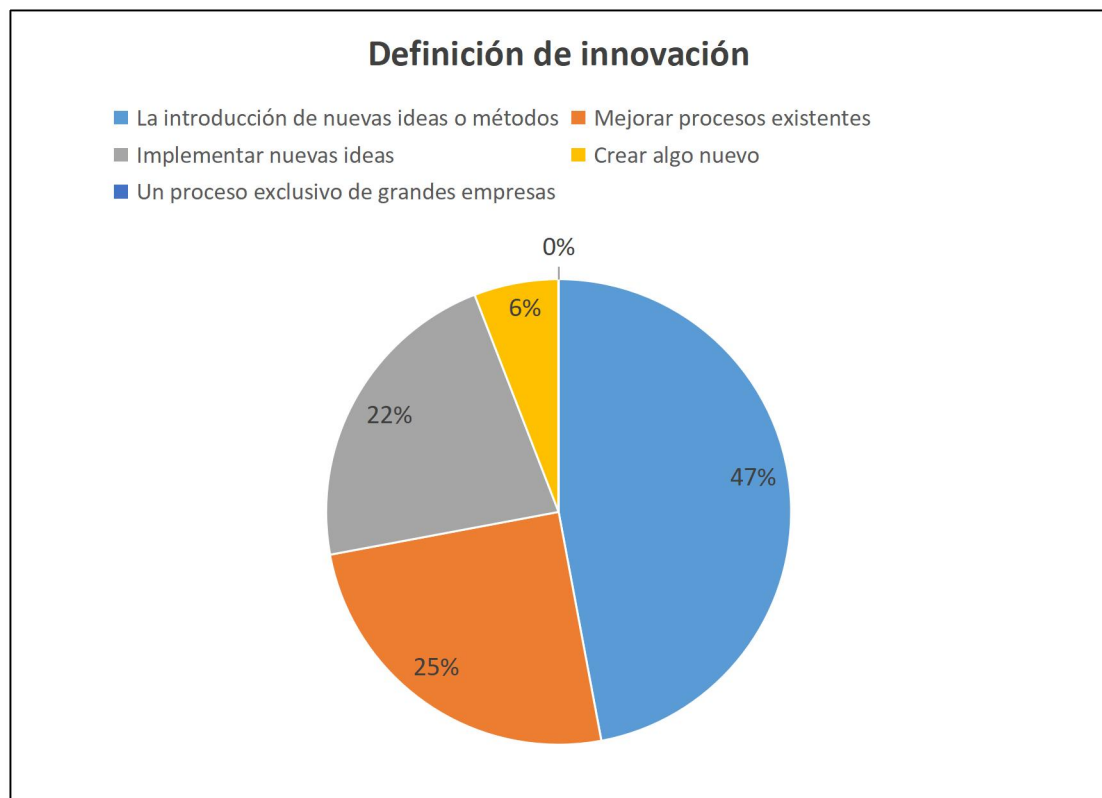
Tabla 16

Definiciones de innovación

Definición de innovación	Cantidad	Porcentajes
La introducción de nuevas ideas o métodos	32	47%
Mejorar procesos existentes	17	25%
Implementar nuevas ideas	15	22%
Crear algo nuevo	4	6%
Un proceso exclusivo de grandes empresas	0	0%
Total	68	100%

Figura 13

Distribución porcentual de definiciones de innovación



Interpretación: La definición de innovación más apropiada fue:

- La introducción de nuevas ideas o métodos

- Mejorar procesos existentes
- Implementar nuevas ideas

Pregunta 8: ¿Cómo incorporaría Ud. la innovación dentro de una empresa?, señale la respuesta que considere apropiada:

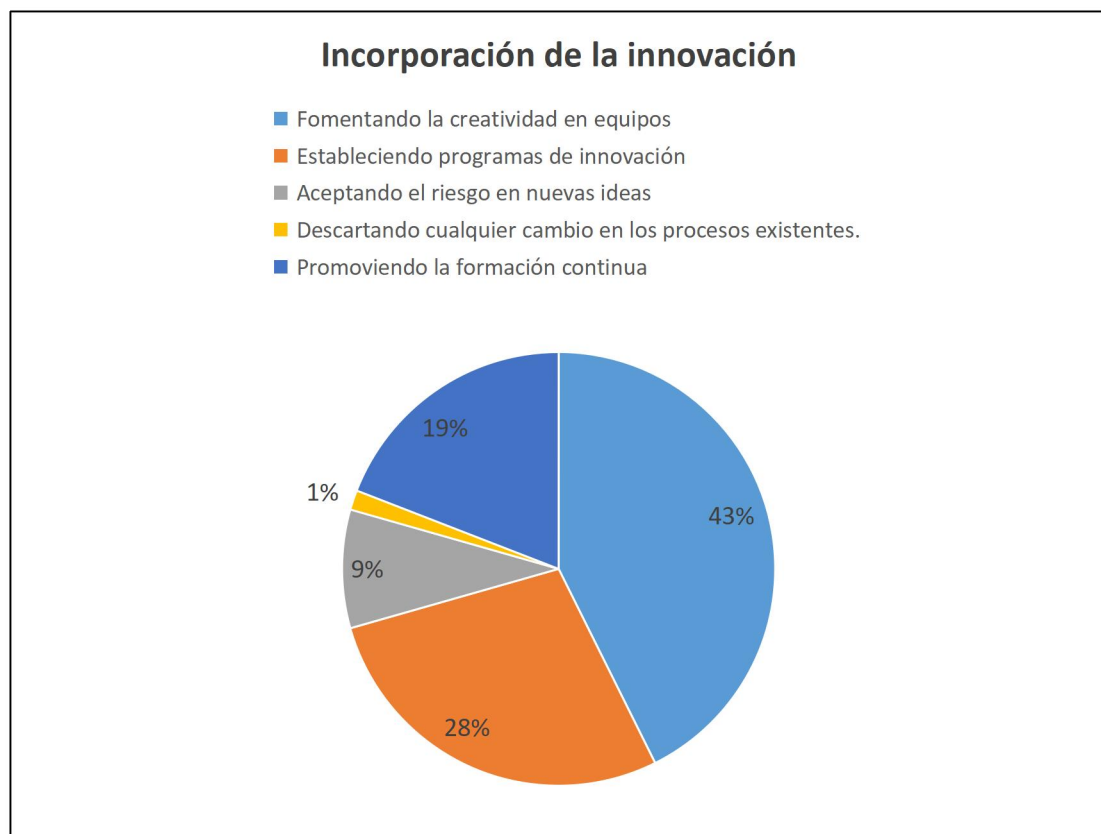
Tabla 17

Formas de incorporar la innovación en una empresa

Incorporación de la innovación	Cantidad	Porcentajes
Fomentando la creatividad en equipos	29	43%
Estableciendo programas de innovación	19	28%
Aceptando el riesgo en nuevas ideas	6	9%
Descartando cualquier cambio en los procesos existentes.	1	1%
Promoviendo la formación continua	13	19%
Total	68	100%

Figura 14

Distribución porcentual de formas de incorporar la innovación



Interpretación: La incorporación de la innovación dentro de una empresa se realizaría fomentando la creatividad en equipos.

Pregunta 9: De qué manera considera Ud. se vincula el liderazgo y la innovación. Marque hasta 3 opciones.

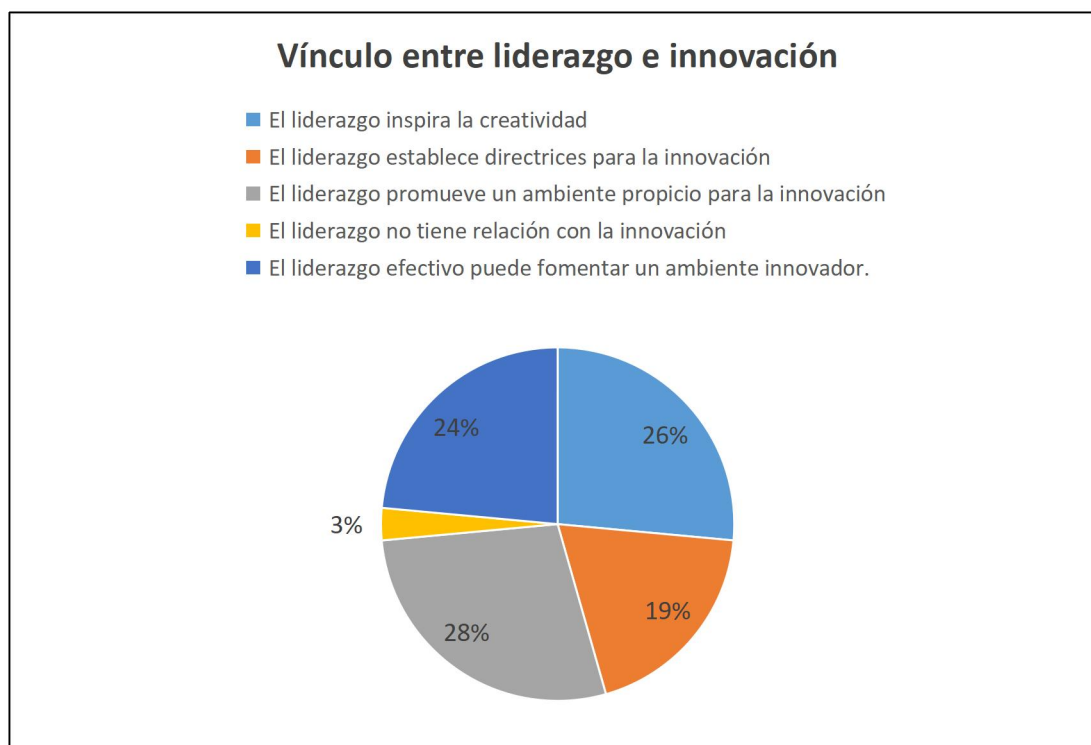
Tabla 18

Vínculo entre liderazgo e innovación

Vínculo entre liderazgo e innovación	Cantidad	Porcentajes
El liderazgo inspira la creatividad	54	26%
El liderazgo establece directrices para la innovación	39	19%
El liderazgo promueve un ambiente propicio para la innovación	57	28%
El liderazgo no tiene relación con la innovación	6	3%
El liderazgo efectivo puede fomentar un ambiente innovador.	48	24%
Total	204	100%

Figura 15

Distribución porcentual de vínculo entre liderazgo e innovación



Interpretación: Las tres maneras en que el liderazgo se vincula con la innovación fueron:

- El liderazgo promueve un ambiente propicio para la innovación
- El liderazgo inspira la creatividad
- El liderazgo efectivo puede fomentar un ambiente innovador.

Pregunta 10: Según su experiencia, ¿Cuál considera Ud. es el impacto de la innovación y el liderazgo en el desempeño empresarial?

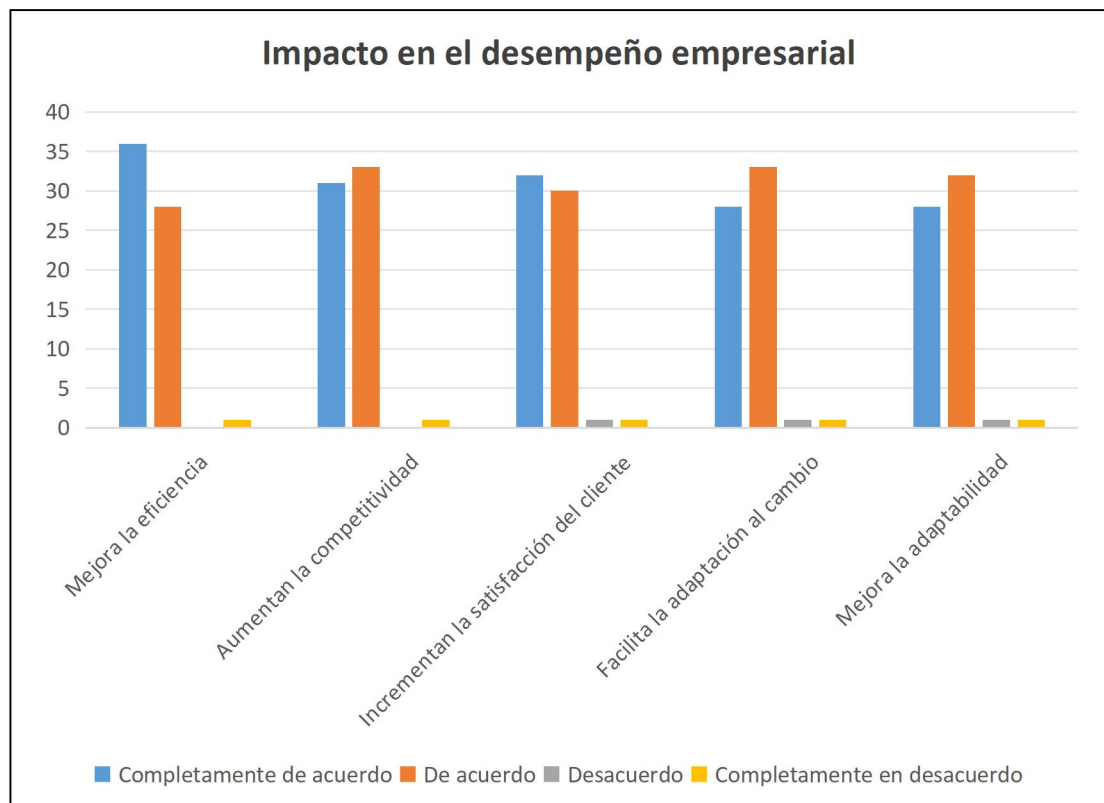
Tabla 19

Impacto de la innovación en el desempeño empresarial

Impacto en el desempeño empresarial	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Completamente en desacuerdo
Mejora la eficiencia	36	28	0	1
Aumentan la competitividad	31	33	0	1
Incrementan la satisfacción del cliente	32	30	1	1
Facilita la adaptación al cambio	28	33	1	1
Mejora la adaptabilidad	28	32	1	1
Total	155	156	3	5

Figura 16

Distribución de impactos de la innovación en el desempeño



Interpretación: La innovación y el liderazgo mejoran la eficiencia, aumentan la competitividad y facilitan la adaptación al cambio.

Pregunta 11: ¿Cómo definiría Ud. la cultura organizacional? Marque las 2 principales opciones:

Tabla 20

Definiciones de cultura organizacional

Definición de cultura organizacional	Cantidad	Porcentajes
Conjunto de valores y normas compartidos	35	30%
Estructura jerárquica de la empresa	15	13%
Ambiente físico de trabajo	8	7%
Políticas y procedimientos organizativos	27	23%
Las creencias y valores compartidos dentro de una organización	30	26%
Total	115	100%

Figura 17

Distribución porcentual de definiciones de cultura organizacional



Interpretación: Las dos principales definiciones de cultura organizacional fueron:

- Conjunto de valores y normas compartidos
- Las creencias y valores compartidos dentro de una organización

Pregunta 12: Marque los tipos de cultura organizacional que Ud. conoce:

Tabla 21

Tipos de cultura organizacional

Tipos de cultura organizacional	Cantidad	Porcentajes
Cultura jerárquica	44	26%
Cultura colaborativa	51	31%
Cultura innovadora	36	22%
Cultura orientada a resultados	32	19%
Diversidad cultural sin patrones comunes.	4	2%
Total	167	100%

Figura 18

Distribución porcentual de tipos de cultura organizacional



Interpretación: Los tipos de cultura organizacional más conocidos fueron cultura colaborativa, cultura jerárquica y cultura innovadora.

Pregunta 13: Marque en orden de importancia, siendo 1 (más importante) y 5 (menos importante), las características de una cultura organizacional fuerte

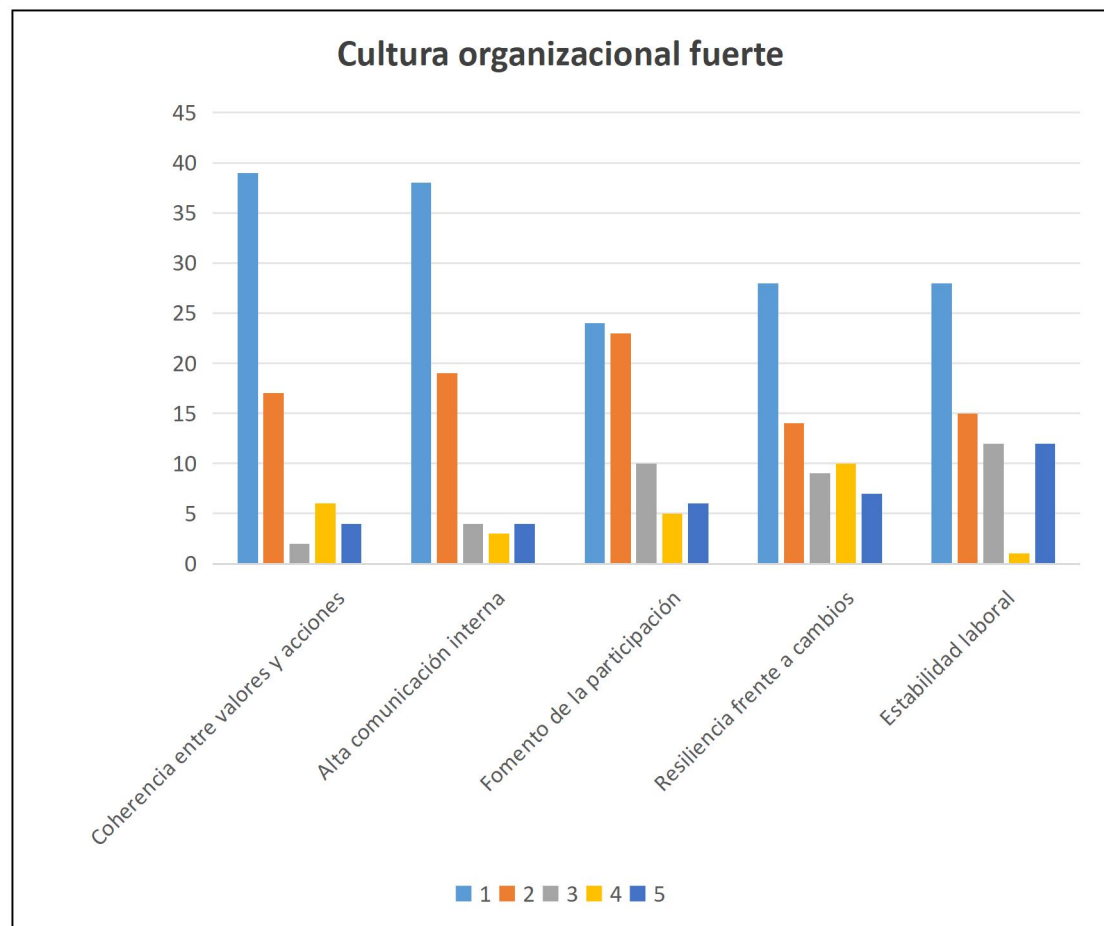
Tabla 22

Características de una cultura organizacional fuerte

Cultura organizacional fuerte	1	2	3	4	5
Coherencia entre valores y acciones	39	17	2	6	4
Alta comunicación interna	38	19	4	3	4
Fomento de la participación	24	23	10	5	6
Resiliencia frente a cambios	28	14	9	10	7
Estabilidad laboral	28	15	12	1	12
Total	157	88	37	25	33

Figura 19

Distribución de características de una cultura organizacional fuerte



Interpretación: Las características de una cultura organizacional fuerte son coherencia entre valores y acciones, alta comunicación interna y fomento de la participación.

Pregunta 14: ¿Cuáles son los componentes esenciales que constituyen una cultura organizacional fuerte, y en qué medida Ud. está de acuerdo o en desacuerdo con ellos?

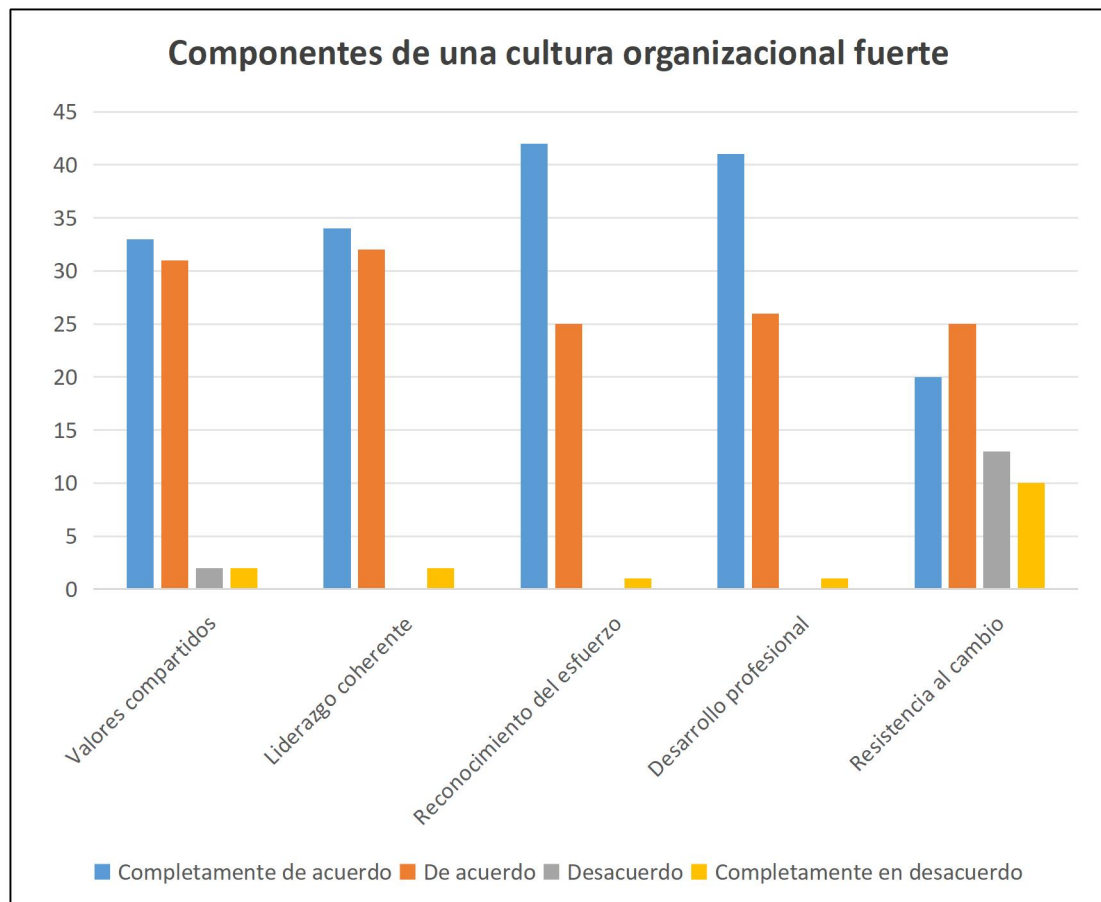
Tabla 23

Componentes de una cultura organizacional fuerte

Componentes de una cultura organizacional fuerte	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Completamente en desacuerdo
Valores compartidos	33	31	2	2
Liderazgo coherente	34	32	0	2
Reconocimiento del esfuerzo	42	25	0	1
Desarrollo profesional	41	26	0	1
Resistencia al cambio	20	25	13	10
Total	170	139	15	16

Figura 20

Distribución de componentes de una cultura organizacional fuerte



Interpretación: La mayoría estuvo completamente de acuerdo en que el reconocimiento del esfuerzo y el desarrollo profesional son componentes esenciales de una cultura organizacional fuerte. Asimismo, la mayoría estuvo en desacuerdo con la resistencia al cambio como una componente.

Pregunta 15: Según su experiencia, ¿cómo se vincula la cultura organizacional y la innovación?

Tabla 24

Vínculo entre cultura organizacional e innovación

Vínculo entre cultura organizacional e innovación	Cantidad	Porcentajes
Una cultura fuerte impulsa la innovación	25	37%
La innovación define la cultura organizacional	11	16%
No hay relación entre ambas	1	1%
Ambas se retroalimentan	26	39%
La innovación solo depende de la tecnología.	4	6%
Total	67	100%

Figura 21

Vínculo entre cultura organizacional e innovación



Interpretación: La cultura organizacional y la innovación se retroalimentan.

Pregunta 16: ¿Cómo influirían la cultura organizacional y la innovación en el desempeño empresarial? Marque las 3 principales opciones.

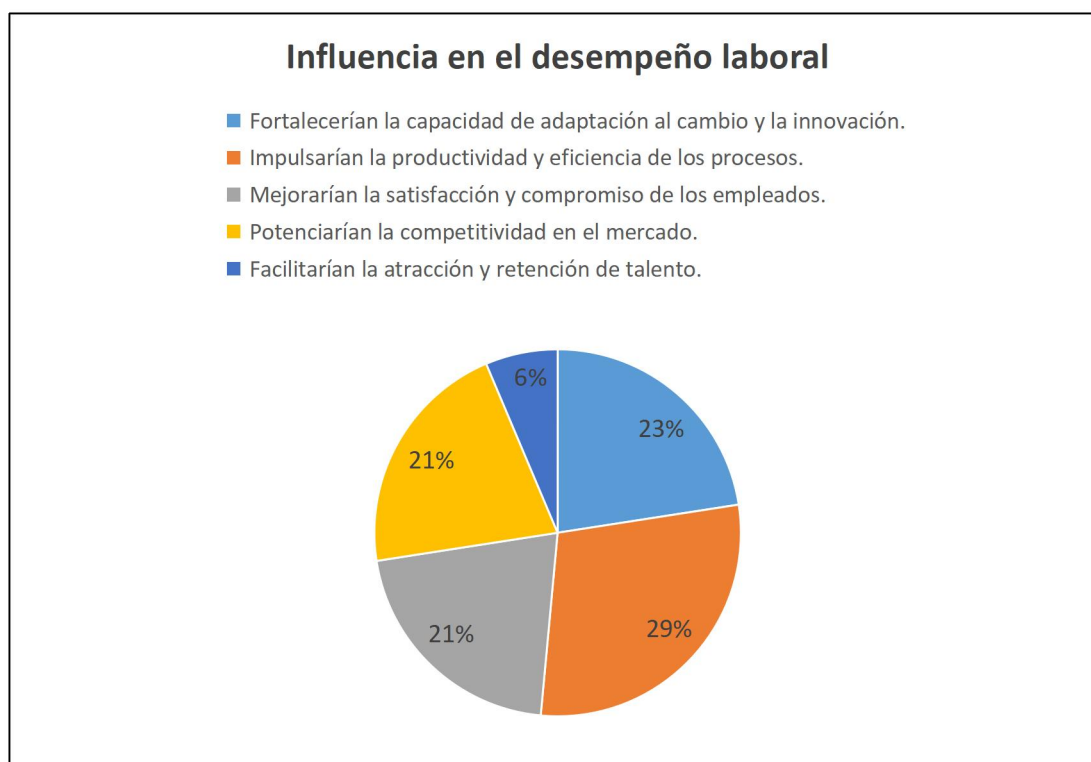
Tabla 25

Cultura organizacional e innovación en el desempeño empresarial

Influencia en el desempeño laboral	Cantidad	Porcentajes
Fortalecerían la capacidad de adaptación al cambio y la innovación.	46	23%
Impulsarían la productividad y eficiencia de los procesos.	59	29%
Mejorarían la satisfacción y compromiso de los empleados.	43	21%
Potenciarían la competitividad en el mercado.	43	21%
Facilitarían la atracción y retención de talento.	13	6%
Total	204	100%

Figura 22

Cultura organizacional e innovación en el desempeño empresarial



Interpretación: Impulsarían la productividad y eficiencia de los procesos, fortalecerían la capacidad de adaptación al cambio y la innovación, mejorarían la

satisfacción y compromiso de los empleados y potenciarían la competitividad en el mercado.

Pregunta 17: ¿Está Ud. de acuerdo en que los siguientes factores son parte de los factores de liderazgo e impactan en la innovación y desempeño?

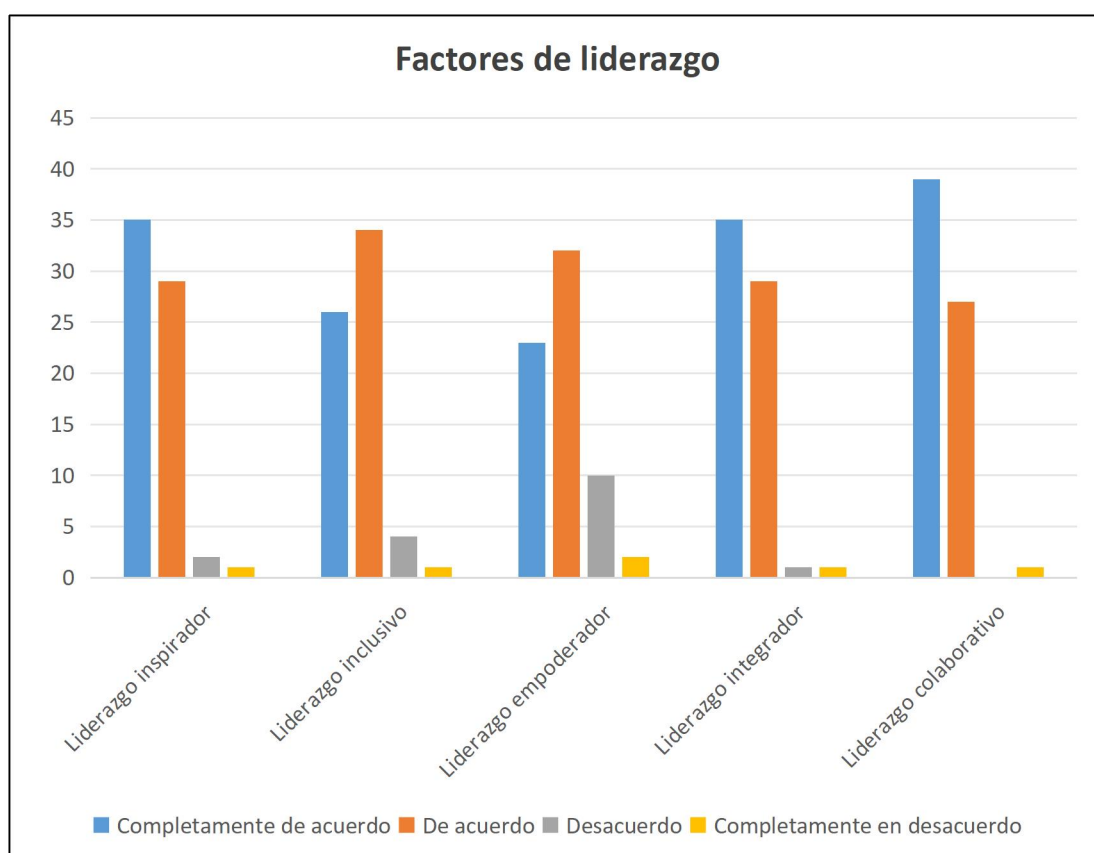
Tabla 26

Factores de liderazgo en la innovación y desempeño

Factores de liderazgo	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Completamente en desacuerdo
Liderazgo inspirador	35	29	2	1
Liderazgo inclusivo	26	34	4	1
Liderazgo empoderador	23	32	10	2
Liderazgo integrador	35	29	1	1
Liderazgo colaborativo	39	27	0	1
Total	158	151	17	6

Figura 23

Factores de liderazgo en la innovación y desempeño



Interpretación: La mayoría estuvo de acuerdo en que el liderazgo colaborativo y el liderazgo inclusivo impactan la innovación y el desempeño.

Pregunta 18: ¿Cuál es una característica clave del liderazgo que motiva a los demás a alcanzar metas más allá de lo esperado?

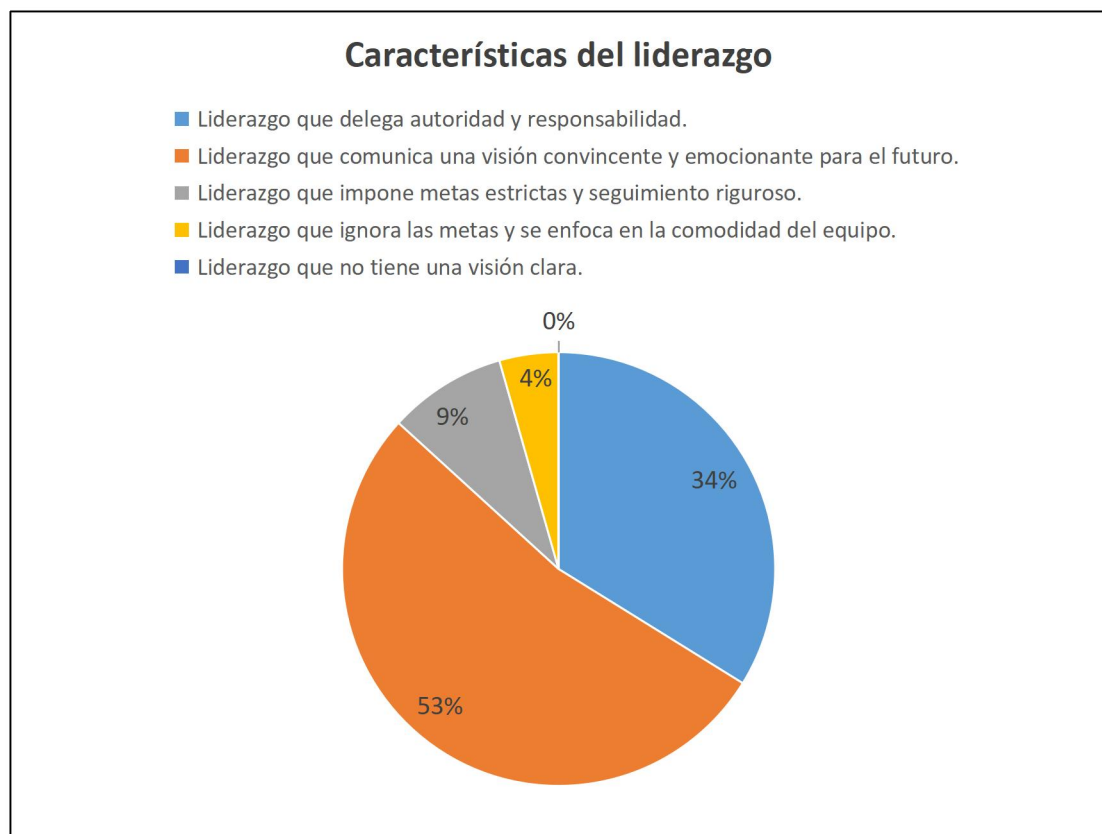
Tabla 27

Características del liderazgo

Características del liderazgo	Cantidad	Porcentajes
Liderazgo que delega autoridad y responsabilidad.	23	34%
Liderazgo que comunica una visión convincente y emocionante para el futuro.	36	53%
Liderazgo que impone metas estrictas y seguimiento riguroso.	6	9%
Liderazgo que ignora las metas y se enfoca en la comodidad del equipo.	3	4%
Liderazgo que no tiene una visión clara.	0	0%
Total	68	100%

Figura 24

Distribución porcentual de características del liderazgo



Interpretación: La característica clave del liderazgo que motiva a alcanzar las metas es el liderazgo que comunica una visión convincente y emocionante para el futuro.

Pregunta 19: ¿Quién debe ser responsable de fomentar el liderazgo que ejemplifica valores y principios admirables, sirviendo de modelo a seguir?

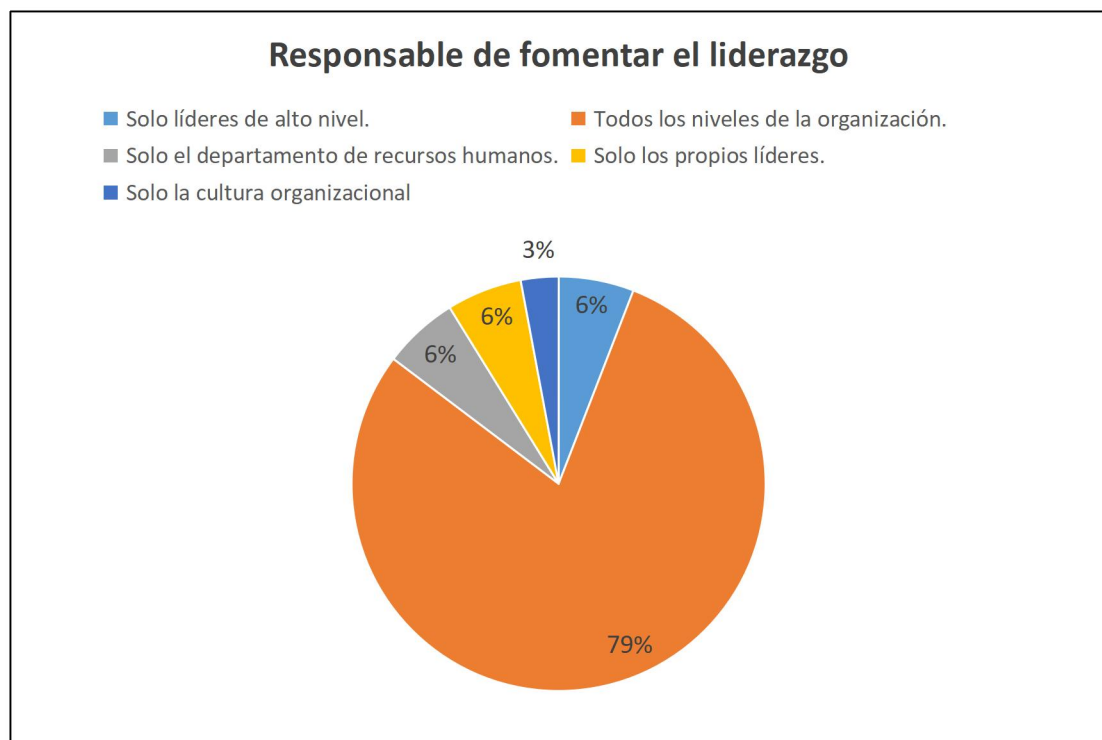
Tabla 28

Responsable de fomentar el liderazgo

Responsable de fomentar el liderazgo	Cantidad	Porcentajes
Solo líderes de alto nivel.	4	6%
Todos los niveles de la organización.	54	79%
Solo el departamento de recursos humanos.	4	6%
Solo los propios líderes.	4	6%
Solo la cultura organizacional	2	3%
Total	68	100%

Figura 25

Distribución porcentual de responsable de fomentar el liderazgo



Interpretación: Todos los niveles de la organización debe ser responsables de fomentar el liderazgo que ejemplifica valores y principios admirables.

Pregunta 20: ¿Cómo se podría medir el liderazgo que inspira a otros a superar obstáculos y alcanzar su máximo potencial?

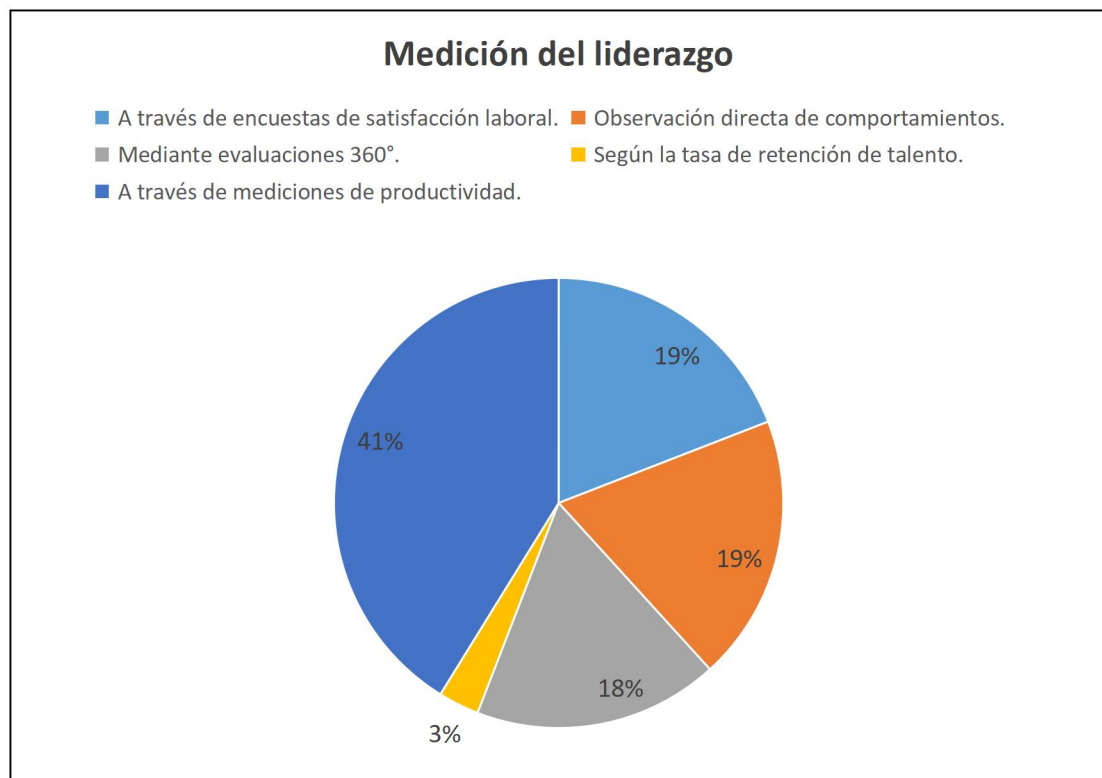
Tabla 29

Formas de medición del liderazgo

Medición del liderazgo	Cantidad	Porcentajes
A través de encuestas de satisfacción laboral.	13	19%
Observación directa de comportamientos.	13	19%
Mediante evaluaciones 360°.	12	18%
Según la tasa de retención de talento.	2	3%
A través de mediciones de productividad.	28	41%
Total	68	100%

Figura 26

Distribución porcentual de formas de medición del liderazgo



Interpretación: El liderazgo que inspira a otros a superar obstáculos y alcanzar su máximo potencial se podría medir a través de mediciones de productividad.

Pregunta 21: ¿Quién debe ser responsable de fomentar el liderazgo que garantiza igualdad de oportunidades?

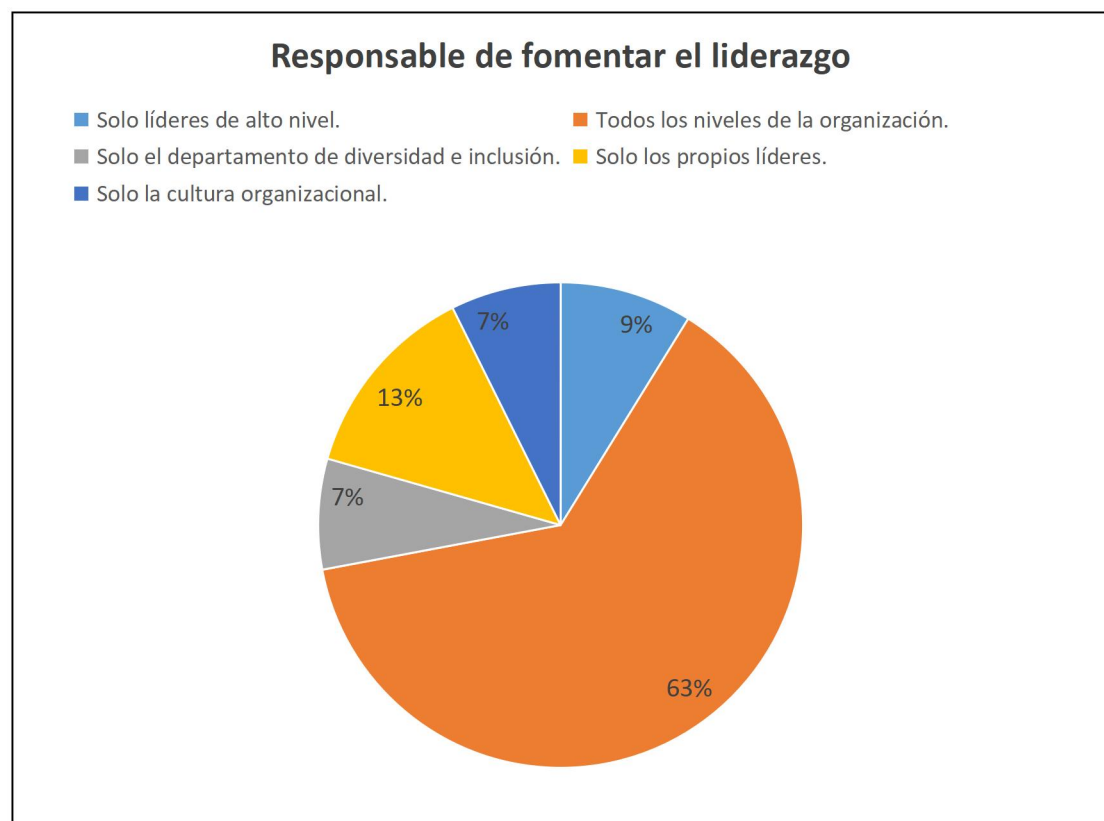
Tabla 30

Responsables de fomentar el liderazgo

Responsable de fomentar el liderazgo	Cantidad	Porcentajes
Solo líderes de alto nivel.	6	9%
Todos los niveles de la organización.	43	63%
Solo el departamento de diversidad e inclusión.	5	7%
Solo los propios líderes.	9	13%
Solo la cultura organizacional.	5	7%
Total	68	100%

Figura 27

Distribución porcentual de responsables de fomentar el liderazgo



Interpretación: Todos los niveles de la organización deben ser responsables de fomentar el liderazgo que garantiza igualdad de oportunidades.

Pregunta 22: Elige la descripción más adecuada para definir un liderazgo que promueve la participación y representación en decisiones organizativas

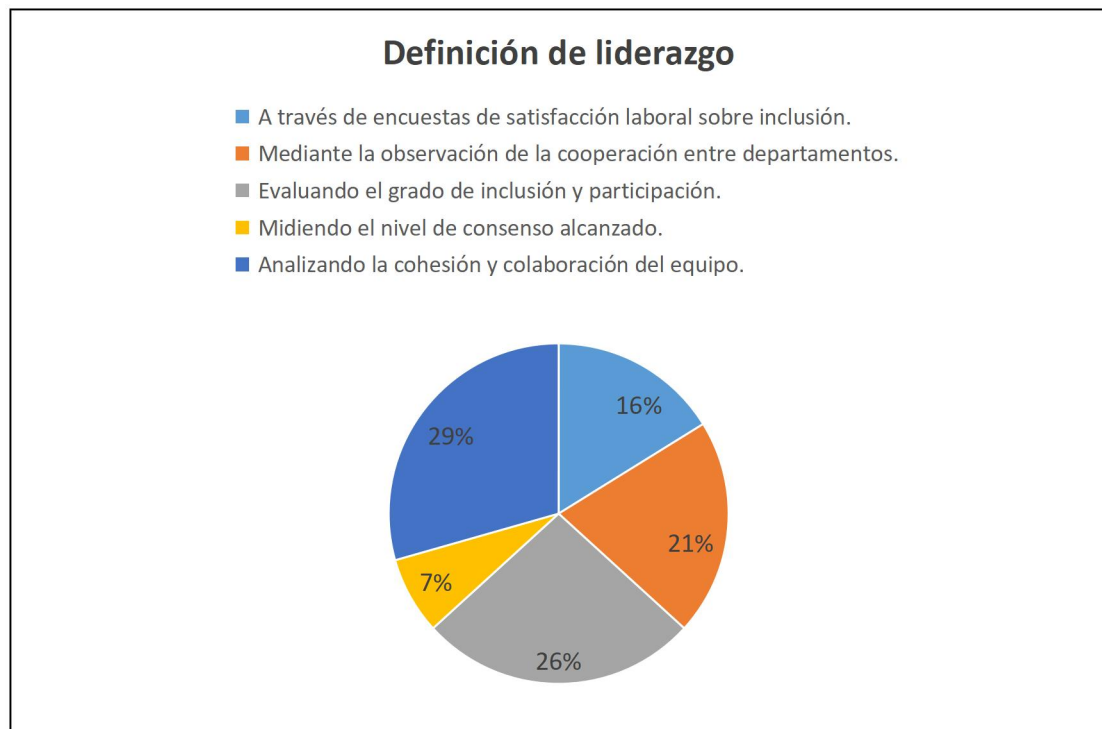
Tabla 31

Definiciones de liderazgo

Definición de liderazgo	Cantidad	Porcentajes
A través de encuestas de satisfacción laboral sobre inclusión.	11	16%
Mediante la observación de la cooperación entre departamentos.	14	21%
Evaluando el grado de inclusión y participación.	18	26%
Midiendo el nivel de consenso alcanzado.	5	7%
Analizando la cohesión y colaboración del equipo.	20	29%
Total	68	100%

Figura 28

Distribución porcentual de definiciones de liderazgo



Interpretación: La descripción más adecuada para definir un liderazgo que promueve la participación y representación en decisiones organizativas es analizando la cohesión y colaboración del equipo.

Pregunta 23: ¿Cuál es una característica esencial del liderazgo que cultiva confianza y empoderamiento?

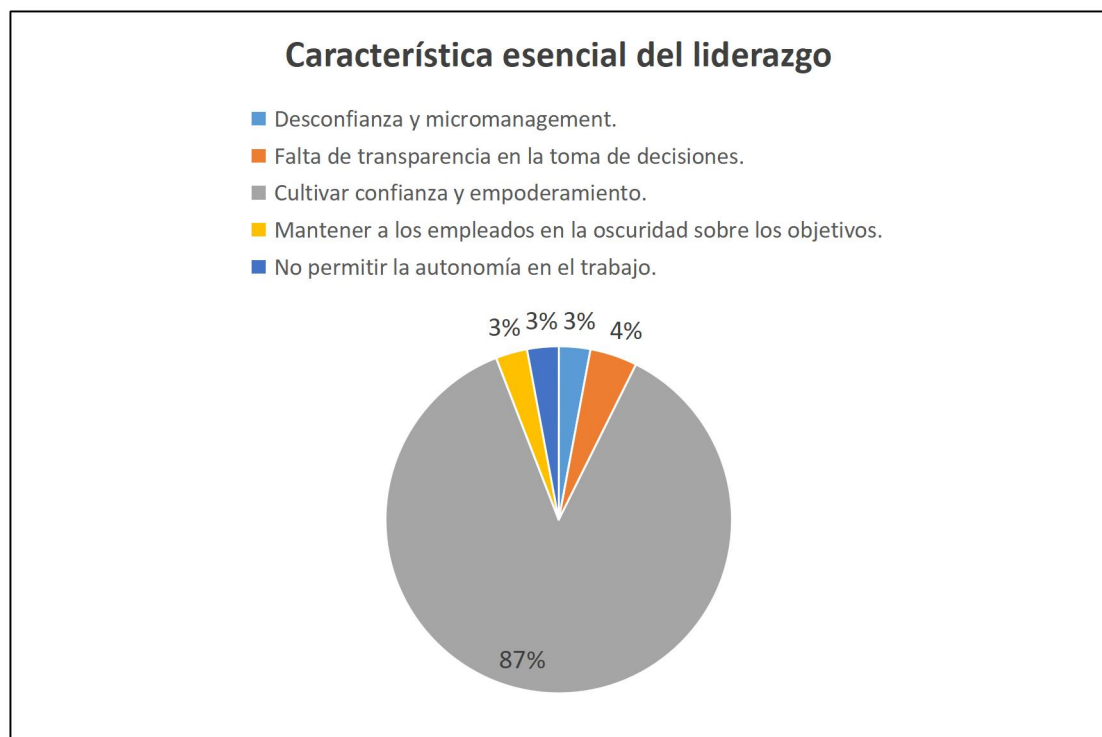
Tabla 32

Características esenciales del liderazgo

Característica esencial del liderazgo	Cantidad	Porcentajes
Desconfianza y micromanagement.	2	3%
Falta de transparencia en la toma de decisiones.	3	4%
Cultivar confianza y empoderamiento.	59	87%
Mantener a los empleados en la oscuridad sobre los objetivos.	2	3%
No permitir la autonomía en el trabajo.	2	3%
Total	68	100%

Figura 29

Distribución porcentual de características esenciales del liderazgo



Interpretación: Cultivar confianza y empoderamiento es una característica esencial del liderazgo que cultiva confianza y empoderamiento.

Pregunta 24: ¿Quién debe ser responsable de fomentar el liderazgo que desarrolla habilidades?

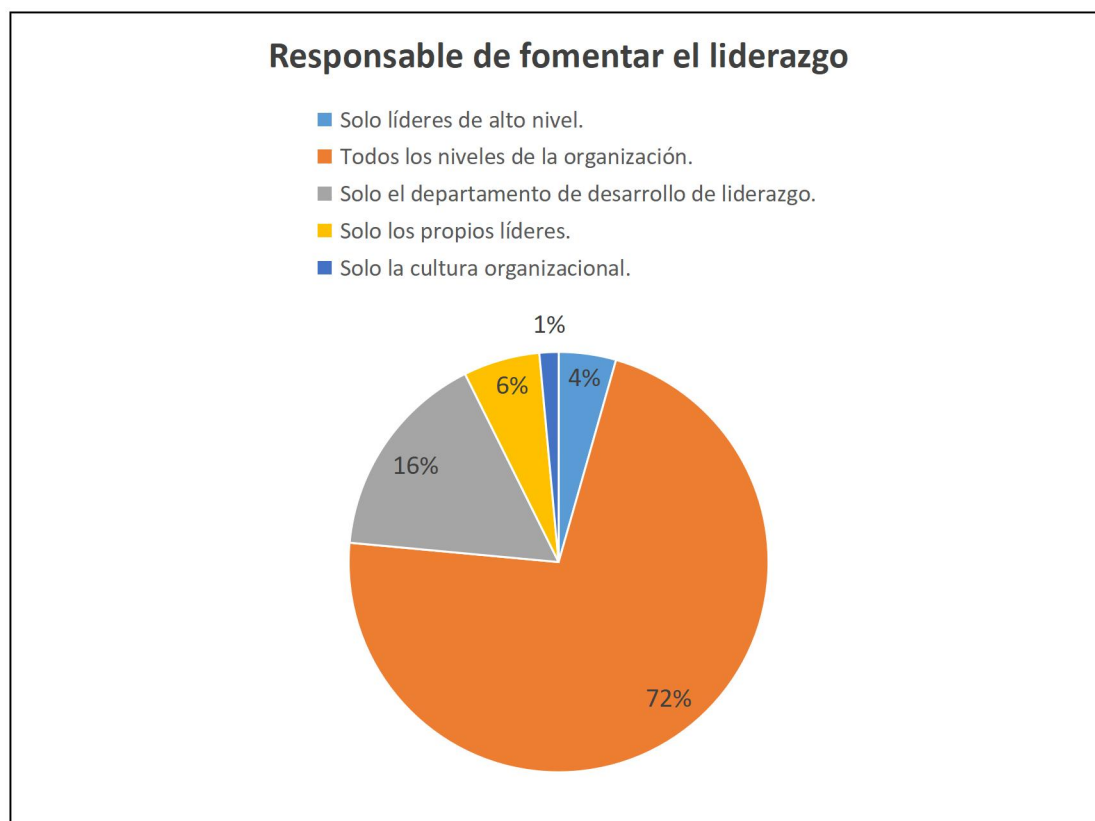
Tabla 33

Responsables de fomentar el liderazgo

Responsable de fomentar el liderazgo	Cantidad	Porcentajes
Solo líderes de alto nivel.	3	4%
Todos los niveles de la organización.	49	72%
Solo el departamento de desarrollo de liderazgo.	11	16%
Solo los propios líderes.	4	6%
Solo la cultura organizacional.	1	1%
Total	68	100%

Figura 30

Distribución porcentual de responsables de fomentar el liderazgo



Interpretación: Todos los niveles de la organización deben ser responsables de fomentar el liderazgo que desarrolla habilidades.

Pregunta 25: ¿Cómo se podría evaluar el liderazgo que mide el nivel de autonomía y capacidad de decisión?

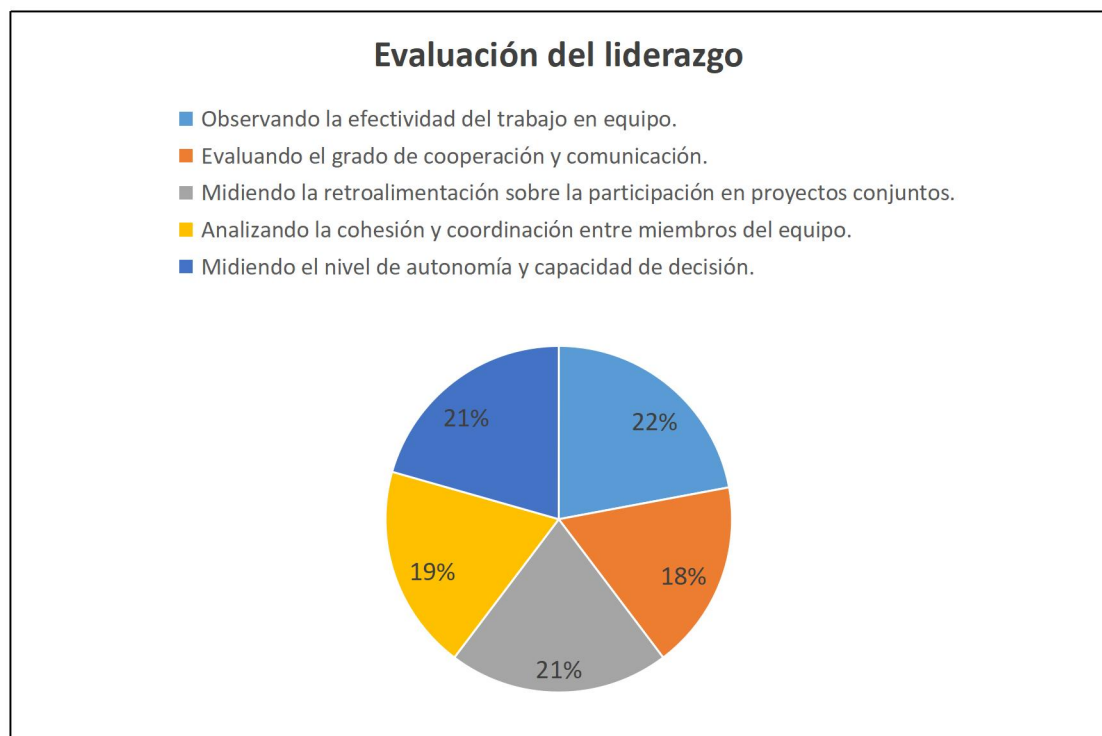
Tabla 34

Formas de evaluación del liderazgo

Evaluación del liderazgo	Cantidad	Porcentajes
Observando la efectividad del trabajo en equipo.	15	22%
Evaluando el grado de cooperación y comunicación.	12	18%
Midiendo la retroalimentación sobre la participación en proyectos conjuntos.	14	21%
Analizando la cohesión y coordinación entre miembros del equipo.	13	19%
Midiendo el nivel de autonomía y capacidad de decisión.	14	21%
Total	68	100%

Figura 31

Distribución porcentual de Formas de evaluación del liderazgo



Interpretación: Observando la efectividad del trabajo en equipo se podría evaluar el liderazgo que mide el nivel de autonomía y capacidad de decisión.

Pregunta 26: ¿Cuál es una característica esencial del liderazgo que fomenta el trabajo en equipo?

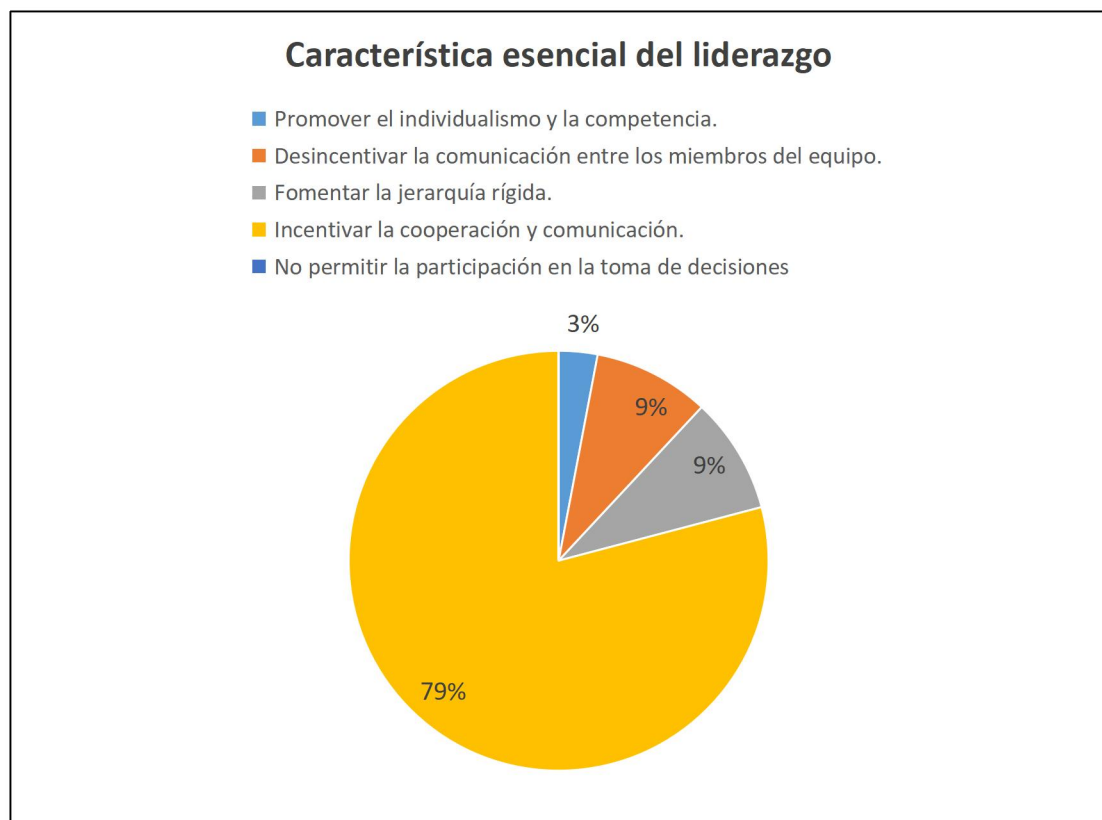
Tabla 35

Características esenciales del liderazgo

Característica esencial del liderazgo	Cantidad	Porcentajes
Promover el individualismo y la competencia.	2	3%
Desincentivar la comunicación entre los miembros del equipo.	6	9%
Fomentar la jerarquía rígida.	6	9%
Incentivar la cooperación y comunicación.	53	79%
No permitir la participación en la toma de decisiones	0	0%
Total	67	100%

Figura 32

Distribución porcentual de características esenciales del liderazgo



Interpretación: Una característica esencial del liderazgo que fomenta el trabajo en equipo es incentivar la cooperación y comunicación.

Pregunta 27: ¿Quién debe ser responsable de fomentar el liderazgo que facilita la sinergia entre individuos?

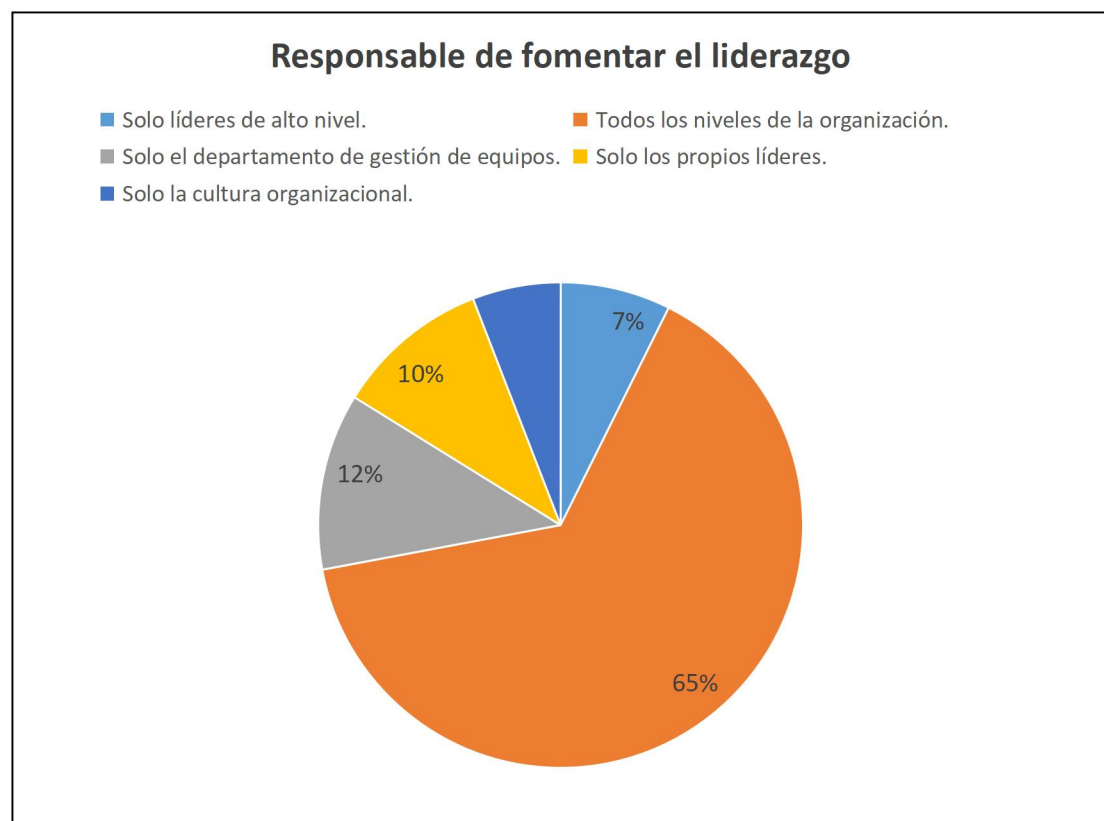
Tabla 36

Responsable de fomentar el liderazgo

Responsable de fomentar el liderazgo	Cantidad	Porcentajes
Solo líderes de alto nivel.	5	7%
Todos los niveles de la organización.	44	65%
Solo el departamento de gestión de equipos.	8	12%
Solo los propios líderes.	7	10%
Solo la cultura organizacional.	4	6%
Total	68	100%

Figura 33

Responsables de fomentar el liderazgo



Interpretación: Todos los niveles de la organización deben ser responsables de fomentar el liderazgo que facilita la sinergia entre individuos.

Pregunta 28: ¿Cómo se podría medir el liderazgo que observa la efectividad del trabajo en equipo?

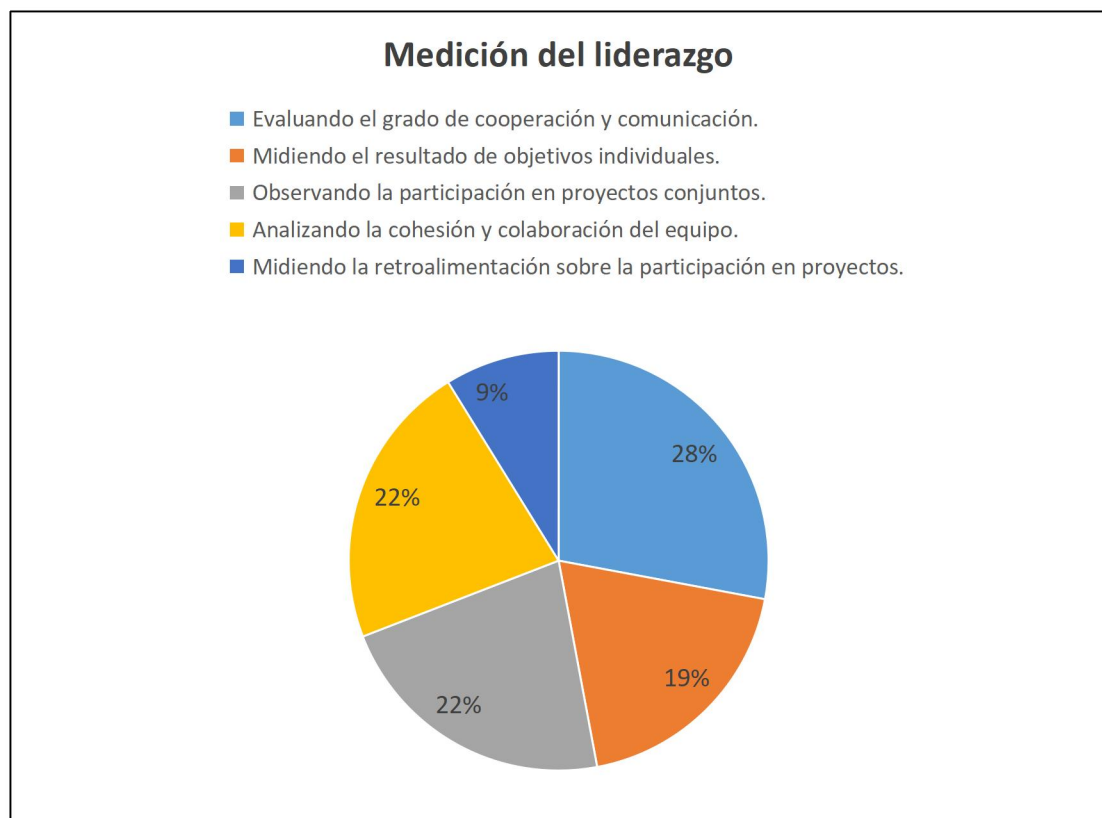
Tabla 37

Formas de medición del liderazgo

Medición del liderazgo	Cantidad	Porcentajes
Evaluando el grado de cooperación y comunicación.	19	28%
Midiendo el resultado de objetivos individuales.	13	19%
Observando la participación en proyectos conjuntos.	15	22%
Analizando la cohesión y colaboración del equipo.	15	22%
Midiendo la retroalimentación sobre la participación en proyectos.	6	9%
Total	68	100%

Figura 34

Distribución porcentual de formas de medición del liderazgo



Interpretación: Evaluando el grado de cooperación y comunicación se podría medir el liderazgo que observa la efectividad del trabajo en equipo.

Tabla 38

Resumen de resultados para elaboración del modelo

Preguntas de la encuesta	Resultados menores que 25 %	Resultados mayores o iguales a 25 % y menores que 50 %	Resultados mayores que 50 %
Pregunta 1: ¿Cuál es su profesión?	El 7 % fueron arquitectos; el 15 % fueron abogados; y el 18 % fueron de otras profesiones.		El 60 % fueron ingenieros civiles.
Pregunta 2: ¿Cuál considera Ud. sería la mejor definición de liderazgo?	El 1% mencionaron que la mejor definición sería un conjunto de reglas rígidas a seguir; y el 9 %, una habilidad exclusiva de algunos individuos.		El 90 % indicó que la mejor definición sería la capacidad de influir en otros para lograr objetivos comunes.
Pregunta 3: Marque tres tipos de liderazgo que Ud. conoce:	✓ Liderazgo como una entidad única sin variaciones (6 %) ✓ Transformacional, transaccional y situacional (20 %) ✓ Liderazgo carismático (20 %) ✓ Liderazgo Autocrático (22 %)		✓ Liderazgo Democrático (32 %)

Tabla 39

Resumen de resultados para elaboración del modelo (continuación 1)

Preguntas de la encuesta	Resultados menores que 25 %	Resultados mayores o iguales a 25 % y menores que 50 %	Resultados mayores que 50 %
Pregunta 4: Marque tres expresiones que considere Ud. cubre la definición de un liderazgo efectivo:	✓ Un líder carismático tiene la capacidad de inspirar y motivar a otros mediante la personalidad y el carácter magnético (10 %)	✓ Un líder con habilidades de comunicación claras puede transmitir mensajes de manera efectiva, evitando malentendidos (25 %)	
	✓ Un líder empático demuestra comprensión y consideración hacia las emociones y perspectivas de los demás (16 %)	✓ Un líder implica la capacidad de ajustarse a cambios en el entorno empresarial, está dispuesto a aprender y evolucionar, y guía al equipo a través de transiciones y desafíos (25 %)	
	✓ Un líder capaz de tomar decisiones rápidas es eficiente y efectivo en situaciones que requieren una acción inmediata (24 %)		
Pregunta 5: ¿Cuáles son las características que debería tener un líder efectivo?, marque hasta 3.	✓ Carisma (5 %)		
	✓ Toma de decisiones rápida (22 %)	✓ Comunicación clara (26 %)	
	✓ Adaptabilidad (23 %)		
	✓ Empatía (24 %)		

Tabla 40

Resumen de resultados para elaboración del modelo (continuación 2)

Preguntas de la encuesta	Resultados menores que 25 %	Resultados mayores o iguales a 25 % y menores que 50 %	Resultados mayores que 50 %
Pregunta 6: Marque los tres elementos fundamentales que considere como un ejercicio de liderazgo efectivo.	✓ Inspiración y motivación del equipo (13 %) ✓ Visión clara y compartida (18 %) ✓ Toma de decisiones colaborativa (20 %) ✓ Desarrollo de habilidades del equipo (21 %)	✓ Comunicación efectiva (27 %)	
Pregunta 7: ¿Qué entiende Ud. por innovación?, señale la respuesta que considere más apropiada:	El 6 % entendió que la innovación es crear algo nuevo; y el 22 %, que es implementar nuevas ideas.	El 25 % entendió que es mejorar procesos existentes; y el 47 %, que es la introducción de nuevas ideas o métodos.	
Pregunta 8: ¿Cómo incorporaría Ud. la innovación dentro de una empresa?, señale la respuesta que considere apropiada:	El 1 % indicó descartando cualquier cambio en los procesos existentes; el 9 %, aceptando el riesgo en nuevas ideas; y el 19 %, promoviendo la formación continua.	El 28 % indicó estableciendo programas de innovación; y el 43 %, fomentando la creatividad en equipos.	

Tabla 41

Resumen de resultados para elaboración del modelo (continuación 3)

Preguntas de la encuesta	Resultados menores que 25 %	Resultados mayores o iguales a 25 % y menores que 50 %	Resultados mayores que 50 %
Pregunta 9: De qué manera considera Ud. se vincula el liderazgo y la innovación. Marque hasta 3 opciones.	✓ El liderazgo no tiene relación con la innovación. (3 %) ✓ El liderazgo establece directrices para la innovación (19 %) ✓ El liderazgo efectivo puede fomentar un ambiente innovador. (24 %)	✓ El liderazgo inspira la creatividad (26 %) ✓ El liderazgo promueve un ambiente propicio para la innovación (28 %)	
Pregunta 10: Según su experiencia, ¿Cuál considera Ud. es el impacto de la innovación y el liderazgo en el desempeño empresarial?			La innovación y el liderazgo mejoran la eficiencia, aumentan la competitividad y facilitan la adaptación al cambio.
Pregunta 11: ¿Cómo definiría Ud. la cultura organizacional? Marque las 2 principales opciones:	El 7 % definió la cultura organizacional como el ambiente físico de trabajo; el 13 %, como la estructura jerárquica de la empresa; y el 23 %, como políticas y procedimientos organizativos.	El 26 % definió la cultura organizacional como las creencias y valores compartidos dentro de una organización; y el 30 %, como el conjunto de valores y normas compartidos.	

Tabla 42

Resumen de resultados para elaboración del modelo (continuación 4)

Preguntas de la encuesta	Resultados menores que 25 %	Resultados mayores o iguales a 25 % y menores que 50 %	Resultados mayores que 50 %
Pregunta 12: Marque los tipos de cultura organizacional que Ud. conoce:	✓ Diversidad cultural sin patrones comunes. (2 %) ✓ Cultura orientada a resultados (19 %) ✓ Cultura innovadora (22 %)	✓ Cultura jerárquica (26 %) ✓ Cultura colaborativa (31 %)	
Pregunta 13: Marque en orden de importancia, siendo 1 (más importante) y 5 (menos importante), las características de una cultura organizacional fuerte			Las características de una cultura organizacional fuerte son coherencia entre valores y acciones, alta comunicación interna y fomento de la participación.
Pregunta 14: ¿Cuáles son los componentes esenciales que constituyen una cultura organizacional fuerte, y en qué medida Ud. está de acuerdo o en desacuerdo con ellos?			La mayoría estuvo completamente de acuerdo en que el reconocimiento del esfuerzo y el desarrollo profesional son componentes esenciales de una cultura organizacional fuerte. Asimismo, la mayoría estuvo en desacuerdo con la resistencia al cambio como una componente.

Tabla 43

Resumen de resultados para elaboración del modelo (continuación 5)

Preguntas de la encuesta	Resultados menores que 25 %	Resultados mayores o iguales a 25 % y menores que 50 %	Resultados mayores que 50 %
Pregunta 15: Según su experiencia, ¿cómo se vincula la cultura organizacional y la innovación?	El 1 % indicó que no hay relación entre ambas; el 6 %, que la innovación solo depende de la tecnología; y el 16 %, que la innovación define la cultura organizacional.	El 37 % indicó que una cultura fuerte impulsa la innovación; y el 39 %, que ambas se retroalimentan.	
Pregunta 16: ¿Cómo influirían la cultura organizacional y la innovación en el desempeño empresarial? Marque las 3 principales opciones.	Facilitarían la atracción y retención de talento. (6 %) Mejorarían la satisfacción y compromiso de los empleados. (21 %) Potenciarían la competitividad en el mercado. (21 %) Fortalecerían la capacidad de adaptación al cambio y la innovación. (23 %)	Impulsarían la productividad y eficiencia de los procesos. (29 %)	
Pregunta 17: ¿Está Ud. de acuerdo en que los siguientes factores son parte de los factores de liderazgo e impactan en la innovación y desempeño?			La mayoría estuvo de acuerdo en que el liderazgo colaborativo y el liderazgo inclusivo impactan la innovación y el desempeño.

Tabla 44

Resumen de resultados para elaboración del modelo (continuación 6)

Preguntas de la encuesta	Resultados menores que 25 %	Resultados mayores o iguales a 25 % y menores que 50 %	Resultados mayores que 50 %
Pregunta 18: ¿Cuál es una característica clave del liderazgo que motiva a los demás a alcanzar metas más allá de lo esperado?	El 4 % mencionó que una característica clave del liderazgo es el liderazgo que ignora las metas y se enfoca en la comodidad del equipo; y el 9 %, el liderazgo que impone metas estrictas y seguimiento riguroso.	El 34 % mencionó que una característica clave del liderazgo es el liderazgo que delega autoridad y responsabilidad.	El 53 % mencionó que una característica clave del liderazgo es el liderazgo que comunica una visión convincente y emocionante para el futuro.
Pregunta 19: ¿Quién debe ser responsable de fomentar el liderazgo que ejemplifica valores y principios admirables, sirviendo de modelo a seguir?	El 3 % indicó que el responsable debe ser solo la cultura organizacional; el 6 %, solo los propios líderes; el 6 %, solo el departamento de recursos humanos; y el 6 %, solo líderes de alto nivel.		El 79 % indicó que los responsables deben ser todos los niveles de la organización.
Pregunta 20: ¿Cómo se podría medir el liderazgo que inspira a otros a superar obstáculos y alcanzar su máximo potencial?	El 3 % mencionó según la tasa de retención de talento; el 18 %, mediante evaluaciones 360°; el 19 %, a través de encuestas de satisfacción laboral; y el 19 %, observación directa de comportamientos.	El 41 % mencionó a través de mediciones de productividad.	

Tabla 45

Resumen de resultados para elaboración del modelo (continuación 7)

Preguntas de la encuesta	Resultados menores que 25 %	Resultados mayores o iguales a 25 % y menores que 50 %	Resultados mayores que 50 %
Pregunta 21: ¿Quién debe ser responsable de fomentar el liderazgo que garantiza igualdad de oportunidades?	El 7 % indicó que el responsable debe ser solo la cultura organizacional; el 7 %, solo el departamento de diversidad e inclusión; el 9 %, solo los líderes de alto nivel; y el 13 %, solo los propios líderes.		El 63 % indicó que los responsables deben ser todos los niveles de la organización.
Pregunta 22: Elige la descripción más adecuada para definir un liderazgo que promueve la participación y representación en decisiones organizativas	El 7 % indicó midiendo el nivel de consenso alcanzado; el 16 %, a través de encuestas de satisfacción laboral sobre inclusión; y el 21 %, mediante la observación de la cooperación entre departamentos.	El 26 % indicó evaluando el grado de inclusión y participación.	
Pregunta 23: ¿Cuál es una característica esencial del liderazgo que cultiva confianza y empoderamiento?	El 3 % mencionó la desconfianza y micromanagement; el 3 %, mantener a los empleados en la oscuridad sobre los objetivos; el 3 %, no permitir la autonomía en el trabajo; y el 4 %, la falta de transparencia en la toma de decisiones.		El 87 % mencionó cultivar confianza y empoderamiento.

Tabla 46

Resumen de resultados para elaboración del modelo (continuación 8)

Preguntas de la encuesta	Resultados menores que 25 %	Resultados mayores o iguales a 25 % y menores que 50 %	Resultados mayores que 50 %
Pregunta 24: ¿Quién debe ser responsable de fomentar el liderazgo que desarrolla habilidades?	El 1 % indicó que el responsable debe solo la cultura organizacional; el 4 %, solo los líderes de alto nivel; el 6 %, solo los propios líderes; y el 16 %, solo el departamento de desarrollo de liderazgo.		El 72 % indicó que los responsables deben ser todos los niveles de la organización.
Pregunta 25: ¿Cómo se podría evaluar el liderazgo que mide el nivel de autonomía y capacidad de decisión?	Evaluando el grado de cooperación y comunicación. (18 %) Analizando la cohesión y coordinación entre miembros del equipo. (19 %) Midiendo la retroalimentación sobre la participación en proyectos conjuntos. (21 %) Midiendo el nivel de autonomía y capacidad de decisión. (21 %) Observando la efectividad del trabajo en equipo. (22 %)		

Tabla 47

Resumen de resultados para elaboración del modelo (continuación 9)

Preguntas de la encuesta	Resultados menores que 25 %	Resultados mayores o iguales a 25 % y menores que 50 %	Resultados mayores que 50 %
Pregunta 26: ¿Cuál es una característica esencial del liderazgo que fomenta el trabajo en equipo?	El 3 % indicó promover el individualismo y la competencia; el 9 %, desincentivar la comunicación entre los miembros del equipo; y el 9 %, fomentar la jerarquía rígida.		El 79 % indicó incentivar la cooperación y comunicación.
Pregunta 27: ¿Quién debe ser responsable de fomentar el liderazgo que facilita la sinergia entre individuos?	El 6 % mencionó solo la cultura organizacional; el 7 %, solo los líderes de alto nivel; el 10 %, solo los propios líderes; y el 12 %, solo el departamento de gestión de equipos.		El 72 % mencionó que los responsables deben ser todos los niveles de la organización.
Pregunta 28: ¿Cómo se podría medir el liderazgo que observa la efectividad del trabajo en equipo?	El 9 % indicó que midiendo la retroalimentación sobre la participación en proyectos; el 19 %, midiendo el resultado de objetivos individuales; el 22 %, observando la participación en proyectos conjuntos; y el 22 %, analizando la cohesión y colaboración del equipo.	El 28 % indicó evaluando el grado de cooperación y comunicación.	

CAPÍTULO IV: MODELO PROPUESTO

4.1 Diseño del Modelo Propuesto

La elaboración del modelo siguió las etapas mostradas en la Figura 35. Cada etapa fue enriquecida y mejorada por su etapa predecesora. Especialmente, la entrevista a los expertos permitió afinar y especificar las preguntas del borrador de la encuesta elaborada previamente en la segunda etapa. Tanto la entrevista como la encuesta fueron fundamentales para la elaboración del modelo.

Figura 35

Etapas de la elaboración del modelo



En base a la opinión de los 10 expertos entrevistados y a las respuestas de los 68 profesionales encuestados, se planteó el modelo de liderazgo y cultura organizacional orientados a la innovación y desempeño empresarial en la construcción. El modelo está compuesto por 4 factores:

1. Liderazgo
2. Cultura organizacional
3. Innovación
4. Desempeño empresarial

Cada factor presenta sus respectivos instrumentos de medición, áreas de implementación y supervisores. El modelo está dirigido a empresas constructoras que tienen las siguientes características:

- ✓ Pequeñas y medianas con recursos limitados
- ✓ Interesadas en desarrollar productos, servicios y procesos innovadores
- ✓ Interesadas en mejorar su desempeño
- ✓ Dispuestas a promover el liderazgo e implementar buenas prácticas de cultura organizacional

El modelo se resume e ilustra en el esquema mostrado a continuación:

Figura 36

Modelo de gestión



Figura 37

Modelo de gestión (continuación)



4.2 Definición de las Componentes del Modelo

4.2.1 Definición de los Factores

4.2.1.1 Liderazgo

El liderazgo es la capacidad de influir en otros para lograr objetivos comunes. El modelo se enfoca en el liderazgo efectivo, el cual debe caracterizarse por:

- La comunicación efectiva
- El desarrollo de habilidades del equipo
- La toma de decisiones colaborativa

Los líderes efectivos deben tener las siguientes competencias:

- Comunicación clara
- Empatía
- Adaptabilidad

4.2.1.2 Cultura organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de valores, normas y creencias compartidos dentro de una organización. El modelo hace hincapié en la cultura organizacional fuerte, caracterizada por:

- La coherencia entre valores y acciones
- La alta comunicación interna
- El fomento de la participación
- El reconocimiento del esfuerzo
- El desarrollo profesional

4.2.1.3 Innovación

La innovación es la introducción o implementación de nuevas ideas o métodos y la mejora de procesos existentes. La incorporación de la innovación dentro de una empresa se realizaría fomentando la creatividad en equipos.

4.2.1.4 Desempeño empresarial

Un buen desempeño empresarial se refiere a la capacidad de una empresa para alcanzar sus objetivos de manera efectiva y eficiente, generando resultados positivos en términos de rentabilidad, crecimiento, satisfacción de los clientes y empleados, y sostenibilidad a largo plazo. El desempeño empresarial se puede evaluar a través de varios indicadores y métricas que reflejan diferentes aspectos del funcionamiento de la empresa. El buen desempeño empresarial será el resultado de una adecuada implementación del liderazgo y la cultura organizacional orientadas a la innovación.

4.2.2 Definición de los Instrumentos de Medición

Los instrumentos de medición de los factores permitirán medir y, en consecuencia, controlar el grado de cumplimiento y el logro de resultados. Al inicio de la implementación del modelo, no se espera que las empresas constructoras obtengan resultados óptimos, según los indicadores de cada instrumento. Los resultados mejorarán en el mediano y largo plazo, a medida que el modelo se implemente en su totalidad.

La Figura 38 muestra un resumen de los instrumentos de medición que están agrupados en 5 grupos: mediciones de productividad, encuestas, observación, feedback 360 grados e indicadores. En general, todos los instrumentos de medición tienen aspectos cuantitativos y cualitativos, por lo tanto permitirán describir los resultados de una mejor manera.

Figura 38

Resumen de instrumentos de medición

Mediciones de productividad

Encuestas

- Encuestas de satisfacción laboral
- Encuestas de clima y cultura organizacional

Observación

- Observación directa de comportamientos
- Observación de la efectividad del trabajo en equipo

Feedback 360 grados

Indicadores

- Indicadores de resultados de innovación
- Indicadores de proceso de innovación
- Indicadores de cultura y capacidad de innovación
- Indicadores financieros
- Indicadores no financieros
- Indicadores estratégicos
- Indicadores de mercado
- Indicadores de tecnología y digitalización

A continuación, se detalla cada uno de los instrumentos de medición:

4.2.2.1 Mediciones de productividad

La productividad se puede medir mediante varios indicadores financieros y no financieros. Aquellos indicadores más relevantes para empresas constructoras son los siguientes:

- Proyectos completados a tiempo
- Tasa de cumplimiento de objetivos
- Tiempo de desarrollo de nuevos productos
- Reducción del tiempo de ejecución de procesos repetitivos
- Tiempo de resolución de problemas
- Asistencia y puntualidad

4.2.2.2 Encuestas de satisfacción laboral

Las encuestas de satisfacción laboral deben aplicarse a todos empleados de la empresa y contener las siguientes preguntas:

- Preguntas sobre el ambiente de trabajo

- Preguntas sobre la comunicación
- Preguntas sobre la gestión y el liderazgo
- Preguntas sobre el desarrollo profesional
- Preguntas sobre la cultura organizacional
- Preguntas abiertas

4.2.2.3 Observación directa de comportamientos

La observación directa debe caracterizarse por:

- Darse en un entorno natural
- La pasividad del observador
- El registro sistemático
- La objetividad
- La duración prolongada

4.2.2.4 Observación de la efectividad del trabajo en equipo

La observación de la efectividad del trabajo en equipo es una técnica utilizada para evaluar cómo los miembros de un equipo colaboran y trabajan juntos para alcanzar objetivos comunes. Este tipo de observación implica examinar varios aspectos del funcionamiento del equipo, como:

- La comunicación
- La cohesión
- La distribución de tareas
- La resolución de conflictos

4.2.2.5 Encuestas de clima y cultura organizacional

Las preguntas deben abordar aspectos de la cultura, como valores, creencias y comportamientos.

4.2.2.6 Feedback 360 grados

Consiste en obtener una retroalimentación de superiores, pares y subordinados para tener una visión completa de cómo se vive la cultura en todos los niveles de la organización.

4.2.2.7 Indicadores de resultados de innovación

Estos indicadores comprenden los siguientes subindicadores:

- Número de nuevos productos o servicios: La cantidad de nuevos productos o servicios lanzados en un período específico.
- Ingresos por nuevos productos o servicios: La proporción de ingresos generados por productos o servicios lanzados en los últimos 3-5 años.
- Participación de mercado de nuevos productos: El crecimiento en la cuota de mercado atribuible a los nuevos productos o servicios.

4.2.2.8 Indicadores de proceso de innovación

Estos indicadores comprenden:

- Número de proyectos de innovación: La cantidad de proyectos de innovación en desarrollo o completados.
- Tiempo de ciclo de innovación: El tiempo promedio desde la generación de la idea hasta la comercialización o aplicación.
- Tasa de éxito de los proyectos de innovación: La proporción de proyectos de innovación que alcanzan sus objetivos.

4.2.2.9 Indicadores de cultura y capacidad de innovación

- Inversión en I+D: El porcentaje de ingresos dedicados a investigación y desarrollo.
- Capacitación y desarrollo de personal: El tiempo y recursos dedicados a la formación en habilidades de innovación.
- Encuestas de cultura de innovación: Evaluaciones de la percepción de los empleados sobre el apoyo a la innovación dentro de la organización.

4.2.2.10 Indicadores financieros

- Ingresos totales: La cantidad total de dinero generado por la empresa a través de sus actividades principales.
- Crecimiento de ventas: El incremento porcentual en las ventas o contratos durante un período determinado.

4.2.2.11 Indicadores no financieros

- Encuestas de satisfacción del cliente: Evaluaciones directas de la experiencia del cliente con los productos o servicios.
- Encuestas de clima laboral: Medición del ambiente de trabajo y la moral de los empleados.
- Tasa de retención de empleados: Porcentaje de empleados que permanecen en la empresa durante un período determinado.
- Número de nuevos productos/servicios: Cantidad de productos o servicios lanzados en un período específico.
- Gastos en investigación y desarrollo (I+D): Inversión en actividades de I+D como porcentaje de los ingresos totales.
- Ciclo de producción: Tiempo promedio desde el inicio de la producción hasta la entrega del producto.
- Tasa de cumplimiento de pedidos: Porcentaje de pedidos entregados a tiempo y sin errores.

4.2.2.12 Indicadores estratégicos

- Análisis FODA: Evaluación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa para entender su posición competitiva y estratégica.

4.2.2.13 Indicadores de mercado

- Participación de mercado: Porcentaje del mercado total que controla la empresa en su industria.
- Posicionamiento de marca: Estudios de mercado y encuestas que evalúan la percepción de la marca entre los consumidores.

4.2.2.14 Indicadores de tecnología y digitalización

- Porcentaje de procesos empresariales que han sido digitalizados.
- Inversión en tecnologías emergentes como IA, Big Data, y automatización.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- ✓ Las empresas constructoras pequeñas y medianas por lo general no tienen una visión de innovación e invierten muy poco o no invierten en este factor a diferencia de empresas constructoras grandes o empresas tecnológicas. Por otro lado, el desempeño empresarial no tiene la debida importancia dentro de las empresas constructoras pequeñas y medianas. La mayoría de ellas se conforman con que sus empleados realicen las tareas para las cuales han sido contratados y que cada área produzca resultados preestablecidos, pero no buscan mejorar su proceso de producción mediante la automatización de procesos, la reducción de la burocracia, la digitalización y el aprovechamiento de la valiosa información adquirida de proyectos previos, etc. Esta situación se da tanto a nivel individual como colectivo y está fuertemente arraigada a la cultura organizacional de estas empresas.
- ✓ La mayoría de profesionales encuestados concordaron en que la innovación y el liderazgo mejoran la eficiencia, aumentan la competitividad y facilitan la adaptación al cambio. También, estuvieron de acuerdo en que todos los niveles de la organización deben ser responsables de fomentar el liderazgo que garantiza la igualdad de oportunidades, el liderazgo que desarrolla habilidades y el liderazgo que facilita la sinergia entre individuos.
- ✓ La presente tesis propone un modelo de gestión basado en el liderazgo y la cultura organizacional porque estos factores son claves para promover la innovación y mejorar el desempeño empresarial en las empresas constructoras pequeñas y medianas. Cada uno de los cuatro factores constituyentes del modelo son medibles, supervisables y aplicables por áreas de las empresas y se definen a continuación:
 1. Liderazgo: La capacidad de influir en otros para lograr objetivos comunes
 2. Cultura organizacional: El conjunto de valores, normas y creencias compartidos dentro de una organización
 3. Innovación: La introducción o implementación de nuevas ideas o métodos y la mejora de procesos existentes
 4. Desempeño empresarial: La capacidad de una empresa para alcanzar sus objetivos de manera efectiva y eficiente
- ✓ El modelo tiene el propósito de brindar una alternativa de gestión económica y práctica a empresas constructoras pequeñas y medianas y de servir como antecedente para la elaboración de futuros modelos de gestión

5.2 Recomendaciones

- ✓ Las empresas constructoras pequeñas y medianas deben promover la innovación a través del liderazgo y la cultura organizacional para mejorar su desempeño.
- ✓ Una empresa que por primera vez va a promover el liderazgo puede comenzar desde una área u oficina específica y designar responsables dentro de esa área. La área y el responsable a escoger inicialmente puede ser aquella o aquél que ha tenido un desempeño sobresaliente en los últimos meses o que presenta cualidades para dirigir y comunicarse efectivamente. No obstante, la meta de la empresa debe ser promover el liderazgo en el resto de áreas en el mediano y largo plazo; debido a que la promoción de los diversos tipos de liderazgo no debe ser responsabilidad de una única área.
- ✓ Las empresas deben entender que hay aspectos positivos y diferenciales que las hacen únicas, por ello la cultura organizacional debe ser analizada para identificar sus fortalezas y debilidades. Mediante el conocimiento de las fortalezas puede replantearse y reestructurarse la cultura organizacional direccionándola hacia la innovación de tal manera que las debilidades sean transformadas en fortalezas con el tiempo.
- ✓ La única forma de tener un control sobre la evolución de cada factor planteado es medir los resultados alcanzados usando instrumentos adecuados tanto cualitativos como cuantitativos, los cuales fueron recomendados y detallados en el presente trabajo de investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. & Peterson M. F. (2011). *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. SAGE Publications.
- Arévalo, S. A. 2021. *Estudio de liderazgo gerencial en la empresa consultores arevalo s.r.l. en la actividad de la construcción, ciudad de Tarapoto año 2019* [Tesis de maestría, Universidad Científica del Perú]. Repositorio Institucional Universidad Científica del Perú. <http://hdl.handle.net/20.500.14503/1661>
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6ª ed.). Editorial Episteme.
- Ballina, F. (2022). Crítica al concepto de liderazgo en la teoría administrativa norteamericana. *Ricea*, 11(21). <https://tinyurl.com/5n92jr35>
- Barreda, R. D. (2022). *La innovación empresarial en recursos humanos y los patrones de liderazgo de calidad en una empresa constructora exitosa: Caso de estudio Arequipa metropolitana* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. Repositorio Institucional UNSA. <https://tinyurl.com/k83cdjm3>
- Bonome, M. G. (2009). *La racionalidad en la toma de decisiones: Análisis de la teoría de la decisión de Herbert A. Simon*. Editorial Netbiblo. <https://tinyurl.com/24wr5vp5>
- Borges, D., & Haddad, A. (2022). Estudo da Teoria de Liderança Situacional em Empresa de Construção Civil Atuando em Angola. *Boletim Do Gerenciamento*, 30(30), 60-68. Recuperado de <https://tinyurl.com/mvnu5f2e>
- Brown, J. (setiembre de 2023). Manuel Gómez Morin: lecciones de un liderazgo. *La Nación*. <https://tinyurl.com/z2ja4vw4>
- Cabezas, C. (2010). *Guía metodológica para la elaboración de modelos de gestión del patrimonio cultural inmueble*. Ministerio del Interior.
- Cabezas, E. D., Andrade, D. & Torres, J. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Universidad de las Fuerzas Armadas.

- Calabuig, P. (3 de diciembre de 2019). Liderazgo del entrenador y su influencia en las lesiones. *Efficient Football*. <https://tinyurl.com/n4ryc854>
- Canale, M. (n.d.). De la competencia comunicativa a la pedagogía comunicativa del lenguaje. *Centro Virtual Cervantes*. <https://tinyurl.com/4yd3fefn>
- Capa Benítez, L. B., Benítez Narváez, R. M., & Capa Benítez, X. R. (2018). El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(2), 285-288. <https://tinyurl.com/58dwj8d3>.
- Celis, S. C. (2012). *El liderazgo distribuido en docentes de una institución educativa escolar particular* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://tinyurl.com/2v444d2j>
- Colcha, J. E. (2021). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de la constructora general Services S.A para el año 2021* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Chimborazo]. Repositorio Institucional UNACH. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/8042>
- Doane, D. P. & Seward, L. E. (2016). *Applied statistics in business and economics*. McGraw-Hill.
- Drucker, P. F., Hesselbein, F., & Kuhl, J. S. (2015). *Peter Drucker's five most important questions: Enduring wisdom for today's leaders*. John Wiley & Sons.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale: Prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*. H. Dunod et E. Pinat.
- Fernández, A. A. (2021). *Relación de los estilos de liderazgo y el clima organizacional del persona de salud del Hospital II ESSALUD Moquegua - 2021* [Tesis de pregrado, Universidad Católica de Santa María]. Repositorio Institucional UCSM. <https://repositorio.ucsm.edu.pe/items/32f36059-07e4-43e0-b10e-70a372556b9c>
- Flores, C. H. (2024). *Estrategias de innovación a partir del Design Thinking en empresas del sector construcción inmobiliario de la ciudad del Cusco* [Tesis de maestría,

- Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. Repositorio Institucional UNSA. <https://tinyurl.com/y8yebff2>
- Gann, D. M., & Salter, A. J. (2000). Innovation in project-based, service-enhanced firms: the construction of complex products and systems. *Research policy*, 29(7-8), 955-972.
- Gonzales Reyes, J. V., Núñez, M. M. A. P., López, R. N., Núñez, V. P. & Núñez, I. I. P. (2017). El Liderazgo en el clima empresarial Mao Underaction EC del Cantón Ambato de la Provincia de Tungurahua. *REMIPE - Revista De Micro E Pequenas Empresas E Empreendedorismo Da Fatec Osasco*, 3(2), 193–210. <https://doi.org/10.21574/remipe.v3i2.41>
- Hidalgo, A. S. (2022). *Evaluación del desempeño del personal de la constructora financiera Zavala "Cofiza"* [Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. Repositorio Institucional ESPOCH. <https://tinyurl.com/myezrjtz>
- Hilma, G. 2022. *Liderazgo y desempeño laboral de los trabajadores de una empresa constructora, Lima, 2019* [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Las Américas]. Repositorio Institucional ULASAMERICAS. <https://tinyurl.com/j9j5p2hj>
- Hernández, J. L. (2013). *El liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica* [Tesis de posgrado, Universidad del Rosario]. Repositorio Institucional UROSARIO. https://doi.org/10.48713/10336_4848
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Jaramillo Ostos, D. F., Rojas Gutiérrez, W. J., Acero Coaquira, L. M., & Menacho Rivera, A. S. (2021). Liderazgo transformacional en las relaciones interpersonales y trabajo colaborativo de los directivos. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(20), 340-350. <https://tinyurl.com/2x3emybm>
- Kogabayev, T. & Maziliauskas, A. (2017). The definition and classification of innovation. *HOLISTICA*, 8(1), 59-72. Recuperado de <https://tinyurl.com/3n5ffy73>

- Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing* (11ª ed.). Pearson.
<https://tinyurl.com/2dwc5n86>
- Litwin, G. H. & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University.
- López-Nava, A. (2022). *Liderazgo femenino consciente: estrategias para avanzar tu carrera*. Armonía Y Talento Digital.
- Mancilla, A. G. & Mesias, E. G. (2014). *Liderazgo y su relación con el clima organizacional en la Red de Salud Rímac-SMP-LO*. Lima. 2013 [Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV.
<https://tinyurl.com/5xad9v6b>
- Mendoza, D. G. & Huaycho, R. U. (2021). *Liderazgo para la gestión y planificación en los recursos humanos en los colaboradores de la empresa China Railway N° 10 Engineering Group CO., LTD sucursal del Perú* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. Repositorio Institucional UNSA.
<https://repositorio.unsa.edu.pe/items/9f9bf7a2-2f1c-471b-aef0-3d283eb296c6>
- Metcalf, H. C. & Urwick, L. (1941). *Dynamic administration: the collected papers of Mary Parker Follet*. Harper & Brothers Publishers.
- Neely, A. (2007). *Business Performance Measurement*. Cambridge University Press.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory & practice*. SAGE Publications.
- Ñaupas, H., Palacios, J. J., Valdivia, M. R. & Romero, H. E. (2018). *Metodología de la investigación: Cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Ediciones de la U.
- OECD. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation*. OECD.
- Pacheco, T. (2016). *Satisfacción laboral y su relación con la felicidad en el trabajo*. Universidad de La Laguna. <https://tinyurl.com/eubmr63f>
- Quispe, P. (2020). *Estilos de liderazgo predominante de los directores de las instituciones educativas estatales red 4 Callao* [Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de

- Loyola]. Repositorio Institucional Universidad San Ignacio de Loyola.
<https://tinyurl.com/2pw5kbud>
- Ramírez, J. & Sgambatti, V. (2008). Liderazgo transformacional y transaccional en estudiantes de postgrados en gerencia del Área Metropolitana de Caracas. *Visión Gerencial*, 1(2), 403-416. <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545879008.pdf>
- Salazar, A. & Espinoza, D. (2021). *Liderazgo Transformacional según Género y el Desempeño Laboral en los Colaboradores de las Tiendas por Departamento en Lima Metropolitana, 2020-2021* [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio UPC. <http://hdl.handle.net/10757/659818>
- Saavedra Mayorga, J. J., Sanabria, M. & Smida, A. (2013). De la influencia al poder: elementos para una mirada foucaultiana al Liderazgo. *Innovar*, 23(50), 17–33.
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/40571>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). John Wiley & Sons.
- Sepúlveda, L. (2011). *Estilo de liderazgo en las grandes empresas constructoras de vivienda del Área Metropolitana de Monterrey* [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Nuevo León]. Repositorio Institucional UANL.
<http://eprints.uanl.mx/2820/1/1080223880.pdf>
- Simmons, D. R., McCall, C. & Clegorne, N. A. (2020). Leadership Competencies for Construction Professionals as Identified by Construction Industry Executives. *American Society of Civil Engineers*, 146(9). Recuperado de
[https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001903](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001903)
- Socioestrategia. (n.d.). La teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo. *Socioestrategia*. <https://socioestrategia.com/la-teoria-de-las-relaciones-humanas/>
- Teixeira, L. (2024). *Leadership in Innovation Management* [Tesis de maestría, Universidad Politécnica de Cataluña]. Repositorio Institucional Universidad Politécnica de Cataluña. <https://tinyurl.com/2d7nxsc8>

-
- Torres-Mojica, A. (2020). *La relación de Liderazgo. Entre las teorías del Liderazgo situacional y la Acción Humana* [Tesis de posgrado, Universidad de Navarra]. Repositorio Institucional UNAV. <https://dadun.unav.edu/handle/10171/59713>
- Ulloa, J. & Rodríguez, S. (2014). *Liderazgo escolar y desarrollo profesional de docentes: aportes para la mejora de la escuela*. RIL Editores.
- World Intellectual Property Organization. (2024). *Global Innovation Index 2024: unlocking the promise of social entrepreneurship*. World Intellectual Property Organization.
- Zorrilla, J. A. (2023). *Propuesta de implementación de la metodología de innovación Design Thinking en la gestión de proyectos del sector construcción durante la etapa de diseño* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional PUCP. <https://tinyurl.com/mcfbanx>
-



ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Consistencia

Título: “MODELO DE LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADOS A LA INNOVACIÓN Y DESEMPEÑO EMPRESARIAL EN LA CONSTRUCCIÓN”

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables y dimensiones	Diseño metodológico
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variable independiente	Tipo de investigación:
¿Cuál es el modelo de gestión óptimo basado en el liderazgo y la cultura organizacional que permitiría promover la innovación y mejorar el desempeño empresarial en la industria de la construcción?	Determinar un modelo de gestión óptimo basado en el liderazgo y la cultura organizacional que permitiría promover la innovación y mejorar el desempeño empresarial en la industria de la construcción	El modelo de gestión óptimo basado en el liderazgo y la cultura organizacional permitirá promover la innovación y mejorar el desempeño empresarial en la industria de la construcción.	Modelo de liderazgo y cultura organizacional	Aplicada, mixta y no experimental
			Dimensiones	Nivel de investigación:
			✓ Liderazgo	Exploratoria y descriptiva
			✓ Cultura organizacional	Diseño:
				Transversal
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Variable dependiente	Población y muestra
✓ ¿De qué manera el liderazgo permitirá promover la innovación y mejorar el desempeño empresarial en la industria de la construcción?	✓ Analizar de qué manera el liderazgo permitirá promover la innovación y mejorar el desempeño empresarial en la industria de la construcción	✓ El liderazgo permitirá promover la innovación y mejorar el desempeño empresarial en la industria de la construcción.	Innovación y desempeño empresarial en la construcción	Población: Profesionales de la alta dirección, la gerencia intermedia y encargados de la administración eficaz del personal de empresas exitosas del sector construcción
			Dimensiones	
			✓ Innovación	
			✓ Desempeño empresarial	
✓ ¿Cómo la cultura organizacional permitirá promover la innovación y mejorar el desempeño	✓ Examinar cómo la cultura organizacional permitirá promover la innovación y mejorar el desempeño	✓ La cultura organizacional permitirá promover la innovación y mejorar el desempeño empresarial en la industria de la		Muestra: 68 profesionales entre ingenieros civiles, arquitectos, abogados y de otras profesiones



empresarial en la industria
de la construcción?

empresarial en la industria
de la construcción

construcción.

**Técnicas e instrumentos de
recolección de datos**

- ✓ Técnicas: Entrevista y encuesta
- ✓ Instrumentos: Guía de entrevista y cuestionario

**Técnicas e instrumentos de
análisis y procesamiento de
datos:**

- ✓ Técnica: Estadística descriptiva
 - ✓ Instrumento: Gráficas y tablas de Excel
-

Anexo 2: Formato de Entrevista a Expertos

Título: "MODELO DE LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADOS A LA INNOVACIÓN Y DESEMPEÑO EMPRESARIAL EN LA CONSTRUCCIÓN"	
Nombre y apellido	
Profesión	
Cargo	
Fecha	
N°	Pregunta
1	¿Cómo definiría el liderazgo?
2	¿Cuál serían los tipos de liderazgo que usted conoce?
3	¿Cuáles son las características que debería tener un líder efectivo?
4	¿Cuál deberían ser los elementos fundamentales que deberían tener el ejercicio de liderazgo adecuado?
5	¿Qué es para usted el concepto de innovación?
6	¿Cómo incorporas ese concepto dentro de la empresa?
7	¿Cuál sería la vinculación entre liderazgo e innovación?
8	¿De qué forma estos dos conceptos impactan en el desempeño empresarial?
9	¿Cómo definiría la cultura organizacional?
10	¿Cuál serían los tipos de la cultura organizacional que usted conoce?
11	¿Cuáles son las características de una cultura organizacional fuerte?
12	¿Cuál deberían ser los elementos fundamentales que componen una cultura organizacional fuerte?
13	¿Cómo se vincula la cultura organizacional y la innovación?
14	¿De qué forma estos (cultura organizacional e innovación) dos conceptos impactan en el desempeño empresarial?
15	Si quisiéramos tratar de estructurar estas ideas en un grupo de factores que abarquen liderazgo y cultura y su reacción con la innovación y desempeño ¿Cuáles serían estas fases/factores/?
16	¿Cuál sería la descripción resumida de ese factor?
17	¿Quién debe el responsable de fomentarlo e impulsarlo?
18	¿Cómo se podría medir eso?
19	¿Cómo imagina la interconexión y la sinergia entre ellos para lograr un impacto máximo en la empresa de construcción?
20	¿Cuál es el papel de la innovación en el éxito a largo plazo de una empresa de construcción?
21	¿Cuál sería ese modelo de liderazgo, como el liderazgo y la cultura unidos en la empresa pueden ser grandes impulsores de un buen desempeño?

Anexo 3: Cuestionario de la Encuesta

Encuesta de Maestría

B *I* U ↺ ✕

La presente encuesta tiene fines académicos y forma parte de un trabajo de investigación titulado: "**MODELO DE LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADOS A LA INNOVACIÓN Y DESEMPEÑO EMPRESARIAL EN LA CONSTRUCCIÓN**".

Agradezco su participación y apoyo en esta investigación

Nombre y apellidos:

Short answer text

Dirección de correo electrónico:

Short answer text

1. ¿Cuál es su profesión?

- ☐ a) Ingeniería Civil
- ☐ b) Arquitectura
- ☐ c) Derecho y Ciencias Políticas
- ☐ d) otros
- ☐ Other...

2. ¿Cuál considera Ud. sería la mejor definición de liderazgo?

- ☐ a) Un proceso mecánico de supervisión.
- ☐ b) Una habilidad exclusiva de algunos individuos.
- ☐ c) La capacidad de influir en otros para lograr objetivos comunes.
- ☐ d) Un conjunto de reglas rígidas a seguir.
- ☐ e) Un concepto obsoleto en entornos modernos.

3. Marque tres tipos de liderazgo que Ud. conoce:

- ☐ a) Liderazgo Autocrático
- ☐ b) Liderazgo Democrático
- ☐ c) Liderazgo como una entidad única sin variaciones
- ☐ d) Transformacional, transaccional y situacional
- ☐ e) Liderazgo carismático

4. Marque tres expresiones que considere Ud. cubre la definición de un liderazgo efectivo *

- ☐ a) Un líder empático demuestra comprensión y consideración hacia las emociones y perspectivas de los ...
- ☐ b) Un líder capaz de tomar decisiones rápidas es eficiente y efectivo en situaciones que requieren una ac...
- ☐ c) Un líder con habilidades de comunicación claras puede transmitir mensajes de manera efectiva, evitan...
- ☐ d) Un líder implica la capacidad de ajustarse a cambios en el entorno empresarial, está dispuesto a apre...
- ☐ e) Un líder carismático tiene la capacidad de inspirar y motivar a otros mediante la personalidad y el cará...

5. ¿Cuáles son las características que debería tener un líder efectivo?, marque hasta 3.

- ☐ a) Empatía
- ☐ b) Toma de decisiones rápida
- ☐ c) Comunicación clara
- ☐ d) Adaptabilidad
- ☐ e) Carisma

6. Marque los tres elementos fundamentales que considere como un ejercicio de liderazgo efectivo. *

- ☐ a) Visión clara y compartida
- ☐ b) Comunicación efectiva
- ☐ c) Toma de decisiones colaborativa
- ☐ d) Desarrollo de habilidades del equipo
- ☐ e) Inspiración y motivación del equipo

7. ¿Qué entiende Ud. por innovación?, señale la respuesta que considere más apropiada:

- ☐ a) La introducción de nuevas ideas o métodos
- ☐ b) Mejorar procesos existentes
- ☐ c) Implementar nuevas ideas
- ☐ d) Crear algo nuevo
- ☐ e) Un proceso exclusivo de grandes empresas

8. ¿Cómo incorporaría Ud. la innovación dentro de una empresa?, señale la respuesta que considere apropiada:

- ☐ a) Fomentando la creatividad en equipos
- ☐ b) Estableciendo programas de innovación
- ☐ c) Aceptando el riesgo en nuevas ideas
- ☐ d) Descartando cualquier cambio en los procesos existentes.
- ☐ e) Promoviendo la formación continua

9. De qué manera considera Ud. se vincula el liderazgo y la innovación. Marque hasta 3 opciones.

- ☐ a) El liderazgo inspira la creatividad
- ☐ b) El liderazgo establece directrices para la innovación
- ☐ c) El liderazgo promueve un ambiente propicio para la innovación
- ☐ d) El liderazgo no tiene relación con la innovación
- ☐ e) El liderazgo efectivo puede fomentar un ambiente innovador.

10. Según su experiencia, ¿Cuál considera Ud. es el impacto de la innovación y el liderazgo en el desempeño empresarial?

	Completamente d...	De acuerdo	Desacuerdo	Completamente e...
a) Mejora la eficien...	☐	☐	☐	☐
b) Aumentan la co...	☐	☐	☐	☐
c) Incrementan la ...	☐	☐	☐	☐
d) Facilita la adapt...	☐	☐	☐	☐
e) Mejora la adapt...	☐	☐	☐	☐

11. ¿Cómo definiría Ud. la cultura organizacional? Marque las 2 principales opciones:

- ☐ a) Conjunto de valores y normas compartidos
- ☐ b) Estructura jerárquica de la empresa
- ☐ c) Ambiente físico de trabajo
- ☐ d) Políticas y procedimientos organizativos
- ☐ e) Las creencias y valores compartidos dentro de una organización

12. Marque los tipos de cultura organizacional que Ud. conoce:

- ☐ a) Cultura jerárquica
- ☐ b) Cultura colaborativa
- ☐ c) Cultura innovadora
- ☐ d) Cultura orientada a resultados
- ☐ e) Diversidad cultural sin patrones comunes.

13. Marque en orden de importancia, siendo 1 (más importante) y 5 (menos importante), las características de una cultura organizacional fuerte *

	1	2	3	4	5
a) Coherencia e...	☐	☐	☐	☐	☐
b) Alta comunic...	☐	☐	☐	☐	☐
c) Fomento de l...	☐	☐	☐	☐	☐
d) Resiliencia fr...	☐	☐	☐	☐	☐
e) Estabilidad la...	☐	☐	☐	☐	☐

14. ¿Cuáles son los componentes esenciales que constituyen una cultura organizacional fuerte, y en qué medida Ud. está de acuerdo o en desacuerdo con ellos?

	Completamente d...	De acuerdo	Desacuerdo	Completamente e...
a) Valores compar...	☐	☐	☐	☐
b) Liderazgo coher...	☐	☐	☐	☐
c) Reconocimiento...	☐	☐	☐	☐
d) Desarrollo profe...	☐	☐	☐	☐
e) Resistencia al c...	☐	☐	☐	☐

15. Según su experiencia, ¿Cómo se vincula la cultura organizacional y la innovación?

- ☐ a) Una cultura fuerte impulsa la innovación
- ☐ b) La innovación define la cultura organizacional
- ☐ c) No hay relación entre ambas
- ☐ d) Ambas se retroalimentan
- ☐ e) La innovación solo depende de la tecnología.

16. ¿Cómo influirían la cultura organizacional y la innovación en el desempeño empresarial?
Marque las 3 principales opciones.

- ☐ a) Fortalecerían la capacidad de adaptación al cambio y la innovación.
- ☐ b) Impulsarían la productividad y eficiencia de los procesos.
- ☐ c) Mejorarían la satisfacción y compromiso de los empleados.
- ☐ d) Potenciarían la competitividad en el mercado.
- ☐ e) Facilitarían la atracción y retención de talento.

17. ¿Está Ud. de acuerdo en que los siguientes factores son parte de los factores de liderazgo e impactan en la innovación y desempeño?

	Completamente d...	De acuerdo	Desacuerdo	Completamente e...
a) Liderazgo inspir...	☐	☐	☐	☐
b) Liderazgo inclus...	☐	☐	☐	☐
c) Liderazgo empo...	☐	☐	☐	☐
d) Liderazgo integr...	☐	☐	☐	☐
e) Liderazgo Colab...	☐	☐	☐	☐

18. ¿Cuál es una característica clave del liderazgo que motiva a los demás a alcanzar metas más allá de lo esperado?

- ☐ a) Liderazgo que delega autoridad y responsabilidad.
- ☐ b) Liderazgo que comunica una visión convincente y emocionante para el futuro.
- ☐ c) Liderazgo que impone metas estrictas y seguimiento riguroso.
- ☐ d) Liderazgo que ignora las metas y se enfoca en la comodidad del equipo.
- ☐ e) Liderazgo que no tiene una visión clara.

19. ¿Quién debe ser responsable de fomentar el liderazgo que ejemplifica valores y principios admirables, sirviendo de modelo a seguir?

- ☐ a) Solo líderes de alto nivel.
- ☐ b) Todos los niveles de la organización.
- ☐ c) Solo el departamento de recursos humanos.
- ☐ d) Solo los propios líderes.
- ☐ e) Solo la cultura organizacional

20. ¿Cómo se podría medir el liderazgo que inspira a otros a superar obstáculos y alcanzar su máximo potencial?

- ☐ a) A través de encuestas de satisfacción laboral.
- ☐ b) Observación directa de comportamientos.
- ☐ c) Mediante evaluaciones 360°.
- ☐ d) Según la tasa de retención de talento.
- ☐ e) A través de mediciones de productividad.

21. ¿Quién debe ser responsable de fomentar el liderazgo que garantiza igualdad de oportunidades?

- ☐ a) Solo líderes de alto nivel.
- ☐ b) Todos los niveles de la organización.
- ☐ c) Solo el departamento de diversidad e inclusión.
- ☐ d) Solo los propios líderes.
- ☐ e) Solo la cultura organizacional.

22. Elige la descripción más adecuada para definir un liderazgo que promueve la participación y representación en decisiones organizativas

- ☐ a) A través de encuestas de satisfacción laboral sobre inclusión.
- ☐ b) Mediante la observación de la cooperación entre departamentos.
- ☐ c) Evaluando el grado de inclusión y participación.
- ☐ d) Midiendo el nivel de consenso alcanzado.
- ☐ e) Analizando la cohesión y colaboración del equipo.

23. ¿Cuál es una característica esencial del liderazgo que cultiva confianza y empoderamiento?

- ☐ a) Desconfianza y micromanagement.
- ☐ b) Falta de transparencia en la toma de decisiones.
- ☐ c) Cultivar confianza y empoderamiento.
- ☐ d) Mantener a los empleados en la oscuridad sobre los objetivos.
- ☐ e) No permitir la autonomía en el trabajo.

24. ¿Quién debe ser responsable de fomentar el liderazgo que desarrolla habilidades?

- ☐ a) Solo líderes de alto nivel.
- ☐ b) Todos los niveles de la organización.
- ☐ c) Solo el departamento de desarrollo de liderazgo.
- ☐ d) Solo los propios líderes.
- ☐ e) Solo la cultura organizacional.

...

25. ¿Cómo se podría evaluar el liderazgo que mide el nivel de autonomía y capacidad de decisión?

- ☐ a) Observando la efectividad del trabajo en equipo.
- ☐ b) Evaluando el grado de cooperación y comunicación.
- ☐ c) Midiendo la retroalimentación sobre la participación en proyectos conjuntos.
- ☐ d) Analizando la cohesión y coordinación entre miembros del equipo.
- ☐ e) Midiendo el nivel de autonomía y capacidad de decisión.

26. ¿Cuál es una característica esencial del liderazgo que fomenta el trabajo en equipo?

- ☐ a) Promover el individualismo y la competencia.
- ☐ b) Desincentivar la comunicación entre los miembros del equipo.
- ☐ c) Fomentar la jerarquía rígida.
- ☐ d) Incentivar la cooperación y comunicación.
- ☐ e) No permitir la participación en la toma de decisiones

27. ¿Quién debe ser responsable de fomentar el liderazgo que facilita la sinergia entre individuos?

- ☐ a) Solo líderes de alto nivel.
- ☐ b) Todos los niveles de la organización.
- ☐ c) Solo el departamento de gestión de equipos.
- ☐ d) Solo los propios líderes.
- ☐ e) Solo la cultura organizacional.

28. ¿Cómo se podría medir el liderazgo que observa la efectividad del trabajo en equipo?

- ☐ a) Evaluando el grado de cooperación y comunicación.
- ☐ b) Midiendo el resultado de objetivos individuales.
- ☐ c) Observando la participación en proyectos conjuntos.
- ☐ d) Analizando la cohesión y colaboración del equipo.
- ☐ e) Midiendo la retroalimentación sobre la participación en proyectos.

Anexo 4: Validación de Instrumento

VALIDACION DE INSTRUMENTO (ENCUESTA)

3.1.1. Investigación cuantitativa

3.1.1.1. Diseño y validación de la encuesta

A continuación, se validan las fases de la encuesta que se han propuesto para el modelo.

3.2.1.2.1.1. Validación del Instrumento - Primer Experto

> Datos Generales:

- Apellidos y Nombre del Experto: Edo Alfredo Ramos Copa
- Institución o cargo donde labora: Administrador de Contratos
- N° de registro CIP: 90431
- Profesión/Especialidad: Ingeniero Civil

> Aspectos de Validación:

- Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Me es indiferente (3) De acuerdo (4)

Totalmente de acuerdo (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable y todas sus dimensiones e indicadores					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico innovador y legal inherente a la variable.				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan lógica entre la definición conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función al problema. Objetivos e hipótesis de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son coherentes en el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes en el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems					

	del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad del motivo de la investigación.				X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable.				X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responde al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.			X	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				X
PUNTAJE ALTO				47	

➤ **Opinión o sugerencia de la aplicabilidad:**

Es procedente la validación del presente instrumento, ya que cuenta con un puntaje de 47 Puntos representando una aplicabilidad equivalente al 94 %.


Firma
EDO Alfredo Ramos Copa
40281182.

3.2.1.2.1.2. Validación del Instrumento - Segundo Experto

➤ **Datos Generales:**

- Apellidos y Nombre del Experto: HIROYASU ZAMBRANO GUILLENKO
- Institución o cargo donde labora: HIUS&LENZ COMPANY / GERENTE GENERAL
- N° de registro CIP: 89929
- profesión/Especialidad: ING. CIVIL

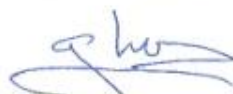
➤ **Aspectos de Validación:**

- Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Me es indiferente (3) De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable y todas sus dimensiones e indicadores				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico innovador y legal inherente a la variable.				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan lógica entre la definición conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función al problema. Objetivos e hipótesis de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son coherentes en el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes en el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad del motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responde al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				X	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.		X			
PUNTAJE ALTO				X		45

➤ **Opinión o sugerencia de la aplicabilidad:**

Es procedente la validación del presente instrumento, ya que cuenta con un puntaje de 45 representando una aplicabilidad equivalente al 90%



Firma

3.2.1.2.1.3. Validación del Instrumento - Tercer Experto

➤ Datos Generales:

- Apellidos y Nombre del Experto: PALEMINO REINA, JOSÉ
- Institución o cargo donde labora: PROVIAS NACIONAL
- N° de registro CIP: 034343
- Profesión/Especialidad: INGENIERO CIVIL

➤ Aspectos de Validación:

- Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Me es indiferente (3) De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					✓
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable y todas sus dimensiones e indicadores					✓
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico innovador y legal inherente a la variable.					✓
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan lógica entre la definición conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función al problema. Objetivos e hipótesis de la investigación.					✓
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son coherentes en el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					✓
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes en el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					✓
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad del motivo de la investigación.					✓
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable.					✓
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responde al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					✓
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					✓
PUNTAJE ALTO						50

➤ Opinión o sugerencia de la aplicabilidad:

Es procedente la validación del presente instrumento, ya que cuenta con un puntaje de 50 representando una aplicabilidad equivalente al 100%


Firma