

Importancia del Sistema de Liderazgo en la Empresa Familiar Mexicana. Análisis de Caso: Constructora Veracruz Founding

VELÁZQUEZ-VALADEZ, Guillermo*† y ÁNGELES-CASTRO, Gerardo

Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Economía

Recibido 5 de Julio, 2015; Aceptado 24 de Septiembre, 2015

Resumen

Una tendencia actual en el ámbito administrativo, es la aplicación en las organizaciones de modelos de liderazgo que permita gestionar el capital humano e integrarlo en equipos de trabajo. Para las empresas familiares, el tema de liderazgo es una cuestión compleja debido a los vínculos sentimentales que se desarrollan y extienden en toda la organización, situación que indudablemente afecta la toma de decisiones.

Con el propósito de evaluar el tipo de liderazgo que se aplica en una empresa familiar, se desarrolló una investigación en una compañía constructora, que cumple con las características de la empresa familiar mexicana, con una permanencia en el mercado por más de 19 años y haber logrado saldos positivos en sus flujos financieros, actualmente enfrenta una fuerte crisis económica y de recursos humanos ante una evidente ausencia de un sistema de liderazgo.

Liderazgo, Productividad, Empresas Familiares

Abstract

A current trend in the administrative field is the application in organizations of leadership models that allows to manage and integrate human capital in teams. For family businesses, the issue of leadership is a complex issue because of the emotional ties that develop and extend throughout the organization, a situation that undoubtedly affects decision making.

In order to assess the kind of leadership that applies in a family business, an investigation into a construction company, which meets the characteristics of the Mexican family business with a stay on the market for over 19 years and we have developed achieved positive balances in their financial flows, currently facing a severe economic and human resources to an apparent absence of a system of leadership crisis.

Leadership, Productivity, Family Business

Citación: VELÁZQUEZ-VALADEZ, Guillermo y ÁNGELES-CASTRO, Gerardo. Importancia del Sistema de Liderazgo en la Empresa Familiar Mexicana. Análisis de Caso: Constructora Veracruz Founding. Revista de Administración y Finanzas 2015, 2-5: 951-967

* Correspondencia al Autor (Correo Electrónico: gvelazquezva@ipn.mx)

† Investigador contribuyendo como primer autor.

Introducción

El presente artículo analiza el caso práctico de la empresa familiar, Constructora Veracruz Founding, dedicada principalmente a la construcción y financiamiento de vivienda, para evaluar las causas de la rentabilidad decreciente de la misma en los últimos años. Para tal fin se aplicó previamente un cuestionario entre todos sus empleados, el cual abarca ocho rubros divididos en cuatro principales temas: liderazgo, instalaciones, capital humano y organización. Así mismo, la entrevista se concentró en tres rubros: finanzas, contabilidad y costos.

Los resultados del cuestionario se tabulan y se grafican para hacerlos más claros y precisos. De los distintos rubros se analizan las debilidades y fortalezas de la empresa y se asocian con su nivel de rentabilidad. Antes de analizar el caso práctico se presenta una discusión teórica en temas de administración y productividad para poder hacer, posteriormente en el cuerpo del trabajo, una comparación entre el empirismo y los sustentos teóricos. Adicionalmente se hace una descripción de la empresa para poder familiarizarse con su estructura organizacional y sus niveles de ventas, costos y utilidades en el período 2001 – 2011.

El principal hallazgo del estudio es que el liderazgo de tipo autoritario que se ejerce en la empresa, genera descontento, apatía y falta de motivación entre los trabajadores y esto se ve reflejado en una drástica caída de las utilidades de la empresa en el período de tiempo analizado. A pesar de que la empresa cuenta con fortalezas, como adecuadas instalaciones y equipo, estas fortalezas se ven rebasadas por una clara debilidad en el liderazgo, y eventualmente los resultados no son satisfactorios.

El estudio permite ver que las empresas familiares deben fortalecer sus sistemas administrativos, principalmente apearse a modelos de liderazgo que han sido eficientes en las principales empresas del mundo. En este sentido, el trabajo resume 10 perfiles de liderazgo que pueden ser convenientes para las empresas familiares de acuerdo a sus objetivos.

Bases Teóricas

Administración

Al entrar en la segunda década del siglo XXI, es evidente la importancia de una efectiva aplicación del sistema administrativo para el buen funcionamiento de las organizaciones, en ese sentido es necesario reflexionar acerca de qué significa el término “Administración” para los empresarios y la relación con el liderazgo que aplican para la consecución de sus metas y objetivos. Según Koontz-Wehrich (2008), “La administración, es el proceso de diseñar y mantener en un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”.

Asimismo, se mencionan los siguientes aspectos

1. Cuando se desempeñan los individuos como administradores, deben ejercer funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.
2. El proceso administrativo se aplica a todo tipo de organización y en todos los niveles jerárquicos.
3. Los administradores deberán generar superávit.
4. La administración persigue la productividad, por lo que deberá ser eficaz y eficiente.

Por otra parte, se deben considerar cuatro habilidades elementales que deben poseer los administradores, las cuales son: técnicas, humanas, de conceptualización y de diseño. Las habilidades técnicas se utilizan más a nivel supervisión con los subordinados, las de diseño y conceptualización no son decisivas en niveles inferiores. En los niveles administrativos medios, las habilidades técnicas son menos importantes, cobrando importancia las humanas y de conceptualización. En el nivel administrativo superior, las habilidades de conceptualización, de diseño y humanas, son las más valiosas; las habilidades técnicas son las menos importantes a este nivel. Sin embargo, esto no aplica en las empresas pequeñas y/o familiares, pues es posible que las habilidades técnicas, adquieran importancia en este nivel, en este sentido un líder de una pequeña empresa deberá conocer estas cuatro habilidades.

Productividad

La productividad se ha convertido en uno de los principales objetivos en la administración moderna, al respecto Elizondo (2007) comenta que “representa un elemento empresarial diferenciador. Únicamente por medio del mejoramiento de la productividad, las empresas podrán alcanzar un nivel de competitividad internacional, lo que contribuirá socialmente con el crecimiento económico de un país. Este es el factor más importante y determinante para mejorar el estándar de vida de la gente, la supervivencia de los negocios y la prosperidad de las naciones. Tomando como referencia las compañías de mayor excelencia productiva, podríamos considerar que para que una empresa funcione de forma eficiente deberá:

- Estar orientada a la acción.
- Mantenerse informada de las necesidades de sus clientes.

- Promover la autonomía administrativa y espíritu empresarial.
- Obtener productividad mediante la atención a las necesidades de su personal.

En este contexto, las empresas del siglo XXI, para lograr el éxito deberán aprovechar la nueva tecnología de la información y comunicación, así como integrarse ágilmente en el proceso globalizador, que le permita acceso a nuevos mercados y detonar el potencial del capital humano, con el objeto de incrementar la productividad a través de productos y servicios innovadores.

La productividad se puede definir mediante la razón aritmética de producto a insumo, dentro de un periodo determinado, con la debida consideración de la calidad.

Productividad=productos/insumos (en un periodo determinado considerando el factor de calidad).

Es importante señalar que para lograr el aumento en la productividad y la competitividad, una herramienta que todo director debe utilizar, es el proceso administrativo, ya que le permite definir los diferentes papeles administrativos y operativos a desarrollar por el capital humano de la organización, así como coordinar cada una de las actividades de los procesos productivos esenciales.

En la Figura 1, se observa que la planeación es el punto de partida de toda acción empresarial, prosiguiendo las fases de organización, dirección el control. Sin esta estructura, la administración como tal no podría existir y por lo tanto las compañías tendrían serias dificultades para operar.

Es importante recalcar la integración de funciones y recursos en la línea del tiempo para obtener la eficiencia y eficacia administrativa.

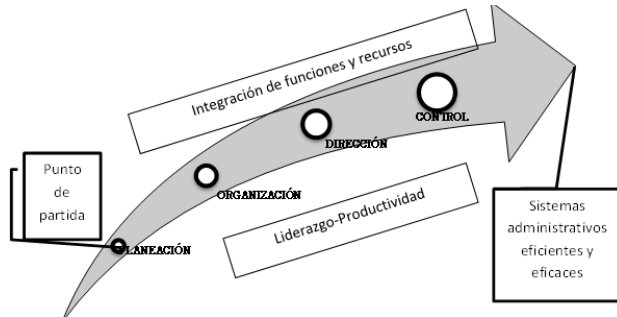


Figura 1 Proceso administrativo.

Planeación: Una de las tareas más importantes del administrador, es definir y compartir los propósitos, objetivos y metas, así como las estrategias para alcanzarlos. Esta situación supone la innovación administrativa, que se considera el puente entre el punto en donde se está y el lugar a donde se pretende llegar. Por lo anterior, se debe considerar principalmente los siguientes pasos:

1. Establecimiento de objetivos o metas: grandes supuestos que guían las acciones a realizar, su esencia es donde queremos estar, que deseamos hacer y cuando.
2. Identificación de alternativas: analizar las alternativas prioritarias para el cumplimiento de los objetivos.
3. Comparación de alternativas con base a las metas propuestas: son las opciones que nos ofrecen mayores posibilidades de cumplir las metas, considerando el menor costo y las mejores ganancias.
4. Formulación de planes de apoyo: definición de las actividades a realizar para asegurar el logro de metas y objetivos.
5. Conversión de planes en cifras mediante la realización de presupuestos.

Organización: es el establecimiento de una estructura intencionada y formal de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. Sus principales componentes son:

1. Identificar y clasificar de las actividades requeridas.
2. Agrupar de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos.
3. Asignar de cada grupo de actividades, un administrador dotado de la autoridad necesaria para supervisarlos.
4. Estipulación y coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional.

Integración de personal: está vinculado estrechamente con la función de la organización, al establecer las estructuras y los puestos, así como definir sus funciones, en esta fase se unen los procesos y procedimientos que realiza la empresa, dando paso a tomar decisiones respecto a qué tipo y perfil de personal se requiere.

Dirección: es la fase del proceso administrativo que contempla la toma de decisiones y su impacto en la organización, al mismo tiempo que define la vía que ha de seguir la compañía, concretando los procesos de planeación a través de la actitud y aptitud del capital humano.

Control: es la función de medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se ajusten a los planes, la coordinación para llevar a cabo el proceso de control es esencial para el logro de la armonía de los esfuerzos individuales a favor del cumplimiento de las metas grupales.

El proceso del control implica tres pasos:

- Establecimiento de normas o criterios de desempeño.
- Medición de desempeño.
- Corrección de desviaciones.

Empresas Familiares

La empresa familiar ha jugado un rol determinante en la economía del país. A pesar de que en México existen una gran cantidad de estas empresas, son pocas las que sobreviven debido a que no pueden controlar la línea entre el éxito de la empresa y las relaciones familiares. Es común que se asocie a las empresas familiares con las empresas pequeñas y poco profesionalizadas; “lo que realmente las define no es el tamaño ni la calidad de gestión directiva, sino el hecho de que la propiedad y la gestión estén en manos de uno o más miembros del grupo familiar y que exista la intensión de que la empresa siga en manos de la familia” (Dodero, 2002).

Este tipo de empresas es muy importante para el desarrollo y crecimiento económico de cualquier país, su estudio como sistema nació con algunos artículos publicados en las décadas de 1960 y 1970 y se centraban en problemas comunes que parecían entorpecer las empresas familiares como lo son el nepotismo, rivalidad entre generaciones y gerentes no profesionales. (Gersick, 1997). En 1982, se elaboró un sistema a raíz con la finalidad de describir en forma más exacta a las empresas familiares, señalan que se debe trazar una distinción neta entre el subsistema de propiedad y el de dirección dentro del círculo de la empresa. Surge de esta manera el modelo de tres círculos que fue desarrollado por Tagiuri y Davis (1982), este modelo se denominó: modelo de tres círculos de la empresa familiar.



Figura 2 El modelo de los tres círculos

En el modelo presentado en la Figura 2 se aprecia la interacción que se presenta entre la familia como el vínculo de mayor importancia, la empresa como el área donde interactúan los miembros familiares y la propiedad donde se distingue cada uno de los miembros de la familia basado en la jerarquía. Con el propósito de ampliar más este concepto, se presenta la Tabla 1, en donde se asientan los objetivos de cada círculo, sus actividades críticas y los órganos de gobierno que interactúan en las empresas familiares.

	Objetivos	Actividades críticas	Organos de gobierno
Familia	Mantenimiento de la armonía familiar. Desarrollo personal de sus miembros.	Definición de la misión y del protocolo familiar. Gestión eficaz de los órganos de gobierno familiares.	Foro familiar. Consejo de familia.
Propiedad	Mantenimiento de la armonía accionarial. Gestión del patrimonio familiar con el fin de mantenerlo y aumentarlo. Mantenimiento y mejora de la rentabilidad y la posición competitiva.	Definición del plan estratégico de la empresa. Gestión eficaz de los órganos de gobierno accionario. Selección de los miembros del consejo de administración. Gestión de conflictos entre accionistas. Selección del sucesor.	Asamblea de accionistas. Consejo de administración. Consejo financiero y de inversión.
Empresa	Máxima eficiencia. Mejora del clima organizativo. Continuo desarrollo organizativo.	Diseño de la estructura organizativa. Gestión del cambio e innovación. Establecimiento de la política de recursos humanos.	Comité de dirección. Otros comités funcionales.

Tabla 1 Objetivo, actividades críticas y órganos de gobierno del modelo de los tres círculos.

Los vínculos que existen entre las familias son los que hacen compleja la relación profesional en la empresa familiar, situación que genera un problema de solapamiento de roles, no existe una clara separación entre el ámbito familiar y la empresa.

Predominando la historia familiar, los valores, las pautas de comportamiento y la relación interpersonal de la familia, factores que lleguen a dominar las decisiones de la empresa.

Importancia del Liderazgo en la Empresa

El desempeño del líder dentro de cualquier tipo de empresa, determina el futuro de la misma, esta aseveración se apoya en cifras estadísticas, que apuntan que “aproximadamente la mitad de todas las nuevas empresas fracasan en sus primeros años de vida, tan solo un tercio supera los cinco años, la causa del fracaso se debe a un liderazgo defectuoso” (Yáñez, 2005).

Sobre el entendido, que es el líder quien guía y marca los objetivos de la empresa, estos deben ser claramente definidos, con el propósito de dotar a los seguidores de certeza en sus acciones. Para Salmón (2008), ser líder es “dirigir una organización y ser competitiva en su campo, digna de confianza y que sea útil a los empleados, el directivo debe poseer los conocimientos y destrezas siguientes:

- Conocimiento del sector empresarial.
- Habilidades técnicas empresariales.
- Asunción de responsabilidades.
- Conocimiento de uno mismo.

Brake (2009), sugiere que el líder del siglo XXI se distingue por las siguientes características:

- Intuición para los negocios que implica: visión, experiencia, relación con su entorno, iniciativa y valor.
- Capacidad de influir: liderar cambios, resolver conflictos comunicar y motivar.

- Eficacia: asumir responsabilidades, reciclaje continuo, asumir riesgos, experiencia y agilidad mental.

Sobre estos preceptos, se han desarrollado diferentes modelos de liderazgo que los directivos de las organizaciones aplican en la formación y conducción de los equipos de trabajo, mismos que responden a una realidad específica del contexto en que se desempeñan las actividades. Los principales modelos de liderazgo que utilizan las organizaciones de todo el mundo se presentan en la Tabla 2:

<p>Líder estratega Tiende a centrarse en la tarea, en la acción. Su carácter más bien pragmático le lleva a dedicar su atención a conocer y dominar su entorno y las fuerzas que en él operan. Por lo general, es consciente de las repercusiones de sus decisiones en diferentes contextos, destacando su visión global de las situaciones.</p>	<p>Líder empático Tiende a centrarse en las personas que le rodean, cuidando las relaciones interpersonales. Sabe escuchar, comunicar y trabajar en equipo. Se gana la confianza de las personas y las atiende cuando acuden a él con sus problemas.</p>
<p>Líder ejecutivo Suele mostrar un alto grado de eficacia en la solución de problemas. Tiene un carácter resolutivo y una gran capacidad para encontrar soluciones imaginativas. Por lo general, es capaz de mantener la calma en situaciones de tensión, lo que contribuye a potenciar su eficacia.</p>	<p>Líder reflexivo Se caracteriza por su tendencia a desarrollar hábitos personales positivos. Suele generar confianza por su madurez personal y su actitud ecuaníme. Es una persona abierta al aprendizaje y la mejora personal. Es constante y coherente en sus propósitos.</p>
<p>Líder carismático Tiene una gran capacidad de comunicación. Conoce tanto las necesidades del entorno como las de las personas. Asimismo, es una persona capaz de transmitir su entusiasmo a los otros. Habitualmente genera confianza por su competencia profesional.</p>	<p>Líder visionario Es capaz de lanzar nuevos proyectos y promover cambios. Tiene ideas nuevas y las pone en práctica con empuje. Destaca por su visión creativa del entorno, su capacidad de trabajo y su actitud de mejora continua.</p>
<p>Líder emprendedor Es una persona resuelta que no se desalienta ante las dificultades y su determinación. Por lo general se trata de una persona exigente consigo misma y con los demás. Genera confianza en su entorno por su coherencia y su rectitud.</p>	<p>Líder mediador Sabe tratar a las personas y las involucra en sus decisiones. Además tiende a ser creativo ante los problemas y sabe mantener la calma en las situaciones de especial tensión: todo ello hace que destaque por su habilidad para resolver conflictos.</p>
<p>Líder mentor Conoce bien y se preocupa de las personas que le rodean. Suele manifestar interés tanto en la mejora de los demás como en la suya propia. Además su comportamiento se percibe, por lo general, como coherente. Por ello es una persona de confianza a la hora de buscar consejo.</p>	<p>Líder efectivo Se caracteriza por ser prudente y resolutivo a la vez. Gestiona bien sus recursos personales y está abierto al aprendizaje y a la mejora personal. Destaca por su capacidad de trabajo y su realismo a la hora de afrontar problemas.</p>

Tabla 2 Resumen de perfiles de liderazgo

Estos modelos de liderazgo, son aplicados por los directivos de acuerdo al entorno y las características de la persona con la que están interactuando, de tal forma que el líder puede aplicar uno o varios modelos para resolver las diferentes situaciones a las que se enfrentan.

Los líderes se caracterizan por:

- Son demócratas: descentralizan, delegan funciones y potencian la participación.
- Tienen iniciativa: son espontáneos y actúan con naturalidad.
- Son innovadores.
- Trabajan con sencillez convirtiendo lo difícil en fácil.
- No abandonan los proyectos ante las dificultades.
- Practican la estrategia.
- Demuestran responsabilidad y perseverancia en la obtención de objetivos.
- Tienen visión contemplando el mediano y el largo plazo.
- Tienen una gran seguridad en sí mismos, la transmiten e inspiran confianza.
- Son prácticos y eficaces con soluciones fáciles y claras pero no por ello sin dificultad.
- Mantienen la calma en situaciones difíciles.
- Están abiertos a recibir críticas.

Sistemas administrativos: Liderazgo-productividad

Para Koontz-Wehrich (2008) “El liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales”.

Su tarea principal es prever el futuro y definir la ruta que deberán seguir sus subordinados, el líder debe inspirar a sus seguidores para que desarrollen todas sus capacidades. Para que un liderazgo sea eficaz, es necesario considerar los siguientes factores:

- Conocer las características de los subordinados como: necesidades, grado de seguridad en sí mismos y capacidades.
- Evaluar las condiciones de trabajo como: las tareas, los sistemas de recompensas y relaciones con los compañeros de trabajo.
- Mostrar interés por las necesidades de los subordinados para poder crear un ambiente organizacional adecuado.
- Supervisar la relación entre liderazgo y productividad: una adecuada conducción administrativa, se convierte en factor fundamental para hacer crecer a la empresa.
- Aplicar la autoridad y don de mando, para garantizar el cumplimiento de las funciones sustantivas de la empresa.

Cabe señalar que la aplicación de un autoritarismo excesivo, genera la ausencia de consenso, irracionalidad y falta de fundamentos en las decisiones, lo que ocasiona un clima laboral poco favorable para el desarrollo del capital humano. Por otra parte, los líderes que se basan en el optimismo, valoran el esfuerzo que realizan sus trabajadores y los animan a capitalizar ese esfuerzo, crean las circunstancias necesarias para que los empleados puedan prosperar.

Greenberg y Arawaka (2006), hicieron un estudio donde se examina el compromiso que tiene el trabajador, cuando el directivo aplica técnicas de liderazgo positivo. Encontraron que los equipos de trabajo son más productivos cuando son dirigidos por un jefe optimista, ya que se sienten parte de la compañía y saben que sus observaciones son consideradas en la toma de decisiones.

La sociedad del siglo XXI (la economía del conocimiento) requiere una renovación en la definición del concepto de liderazgo: la capacidad que tenga el profesional de crear espacios laborales fecundos en donde la creatividad humana y la innovación sean los ejes operativos, así como, la flexibilidad y la capacidad de cambio y evolución estimulen a las personas a entregar lo mejor de sí mismos, produce una mejora sustancial en la productividad mediante la construcción de equipos de trabajo de alto rendimiento. (Alzola, 2009).

López (2001), propone cuatro claves para evaluar el desempeño efectivo del liderazgo:

1. Capacidad de identificar y buscar caminos para encontrar respuestas a las necesidades de las otras personas.
2. Capacidad de articular en la práctica la misión, visión, valores y estrategias compartidas con las personas que conforman el grupo social en que se ejerce el liderazgo.
3. Capacidad de organizar estructuras y procesos flexibles y dinámicos que posibiliten el cumplimiento de la misión, visión, valores y estrategias definidas de manera compartida.
4. Capacidad de conseguir productos concretos y de calidad sobre la base del trabajo sinérgico o de unión positiva de esfuerzos.

El autor asegura que el rol del líder de hoy, es facultar a las personas a tomar decisiones basadas en principios concretos, alineados con una visión compartida, señala que es necesario aplicar los principios sólidos fundados en el carácter práctico y de utilidad para todas las partes.

Según Velázquez (2009), los directivos actuales se preocupan por el índice de productividad y la posición competitiva que tiene la organización, esto tiene que ver con el capital humano que es el responsable de lograr las metas y objetivos organizacionales. El ser competitivo, es el resultado del talento y la capacidad del capital humano, el cual se obtiene mediante “un largo proceso de aprendizaje y negociación efectuada al interior de grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de la conducta organizativa como accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, competencia, mercado, gobierno y la sociedad en general” (Velazquez,2009).

Senge (2011), menciona la importancia del buen liderazgo para dejar que las personas puedan desarrollar su potencial y asegura que “la nueva visión del liderazgo en las organizaciones inteligentes se centra en taras más sutiles e importantes” (Senge, 2011).

Aplicación Empírica: Análisis de Caso, Constructora Veracruz Founding.

Constructora Veracruz Founding, (CVF), es una empresa dedicada a la construcción principalmente de vivienda, fue constituida el 26 de enero de 1993, A lo largo de su historia, se hicieron diversos tipos de construcción, desde remodelaciones, hasta la construcción de un velódromo en la ciudad de Toluca. En el año 2000, a través de un crédito que se obtuvo en Hipotecaria “Su Casita”, se inicia uno de los proyectos más grandes que ha tenido la compañía, la construcción de 750 viviendas de interés social en la Delegación Iztapalapa, D.F.

Las cuales fueron distribuidas en un proyecto arquitectónico que consta de edificios, estacionamientos para 750 automóviles y una área de juegos de uso común.

Con las utilidades obtenidas de este proyecto, se inicia el crecimiento de la empresa, pasando de una planta laboral en oficina de 14 a 30 empleados y en operación de 30 a 500 colaboradores. En el año 2002, cuando casi se finalizaba el proyecto denominado Iztapalapa, se inició la construcción de 42 departamentos de interés social en la colonia centro del municipio de Tlalnepantla, Estado de México. Después de estas obras, la Dirección General de la compañía decidió construir con recursos propios. Se iniciaron tres conjuntos de viviendas tipo residencial, uno con 10 viviendas, otro de 26 casas de 3 pisos en el municipio de Naucalpan, y un tercero con 210 residencias en el municipio de Tlalnepantla. Actualmente se construye un estadio ubicado en el municipio de Coacalco de Berriozábal Estado de México.

Filosofía Empresarial

Constructora Veracruz Founding, es una empresa que se ha centrado en la creación de espacios agradables para las familias de México, por lo que sus operaciones están basadas en realizar diseños confortables y dignos.

Misión

Ser una empresa creadora de espacios, que construye viviendas a través de una clara visión de las perspectivas de crecimiento, realidad social y economía para la vivienda. Por ello, todos los esfuerzos en nuestra empresa están enfocados a resolver las necesidades de las familias mexicanas, en cada línea trazada va un sólido compromiso de crecimiento y plusvalía.

Visión

Ser una empresa exitosa dentro del sector de la construcción en nuestro país contribuyendo con el crecimiento de la economía a través de nuestra fuerza creadora.

Objetivo empresarial

CVF está consciente de que la vivienda es una necesidad básica para el ser humano y queremos que cada vez más personas sean dueñas de sus casas, casas de excelente nivel para vivir con estilo. Por ello construimos conjuntos habitacionales modernos y eficientes para un buen vivir.

Valores

- Honestidad.
- Ética
- Lealtad.

Mercado de negocio

Los productos que ofrece Constructora Veracruz Founding al mercado, son:

Vivienda de interés social	Vivienda tipo residencial medio	Vivienda tipo residencial alto.	Construcción para los municipios conurbanos.
----------------------------	---------------------------------	---------------------------------	--

Objetivos Operativos

Diseñar una arquitectura de vanguardia con productos novedosos y funcionales.	Promover créditos hipotecarios para que un mayor número de clientes tenga acceso a adquirir una casa.	Utilizar materiales e insumos de alta calidad, cumpliendo los tiempos programados.
---	---	--

Estructura Organizacional

La constructora posee una estructura organizacional flexible que le permite crecer o hacerse pequeña dependiendo de la obra que se encuentre en curso.

Sin embargo, cuenta con una estructura orgánica básica, que se presenta en la Figura 3.

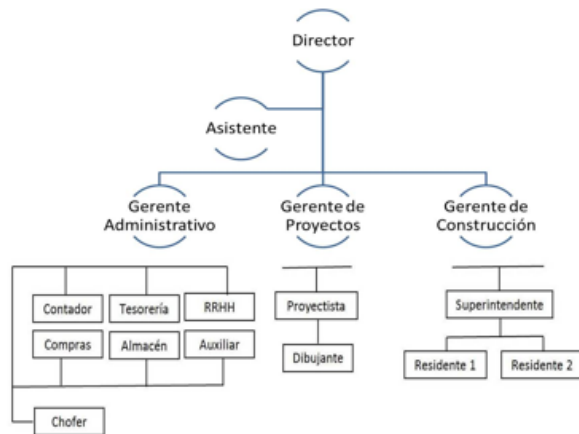


Figura 3 Estructura organizacional Constructora Veracruz Founding

Relación de comunicación vertical y horizontal

La comunicación organizacional se entiende como: "Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos" (Velázquez, 2009).

El tipo de comunicación que se ejerce en CVF es de tipo verbal, escrita y digital, predominando en todos los niveles la comunicación de tipo verbal. Es importante señalar que al imperar la comunicación verbal, los procesos productivos se ven afectados por los errores de comunicación, toda vez, que no siempre se cuenta con el respaldo de un documento escrito.

Por otra parte, el director de la empresa es quien toma las principales decisiones, mismas que son comunicadas a los gerentes, como ya se mencionó en forma verbal para la mayoría de los casos, cabe destacar que en ocasiones.

Rompe con la cadena de mando al dar órdenes a los empleados de forma directa sin informarles a sus jefes inmediatos, por lo que se genera un ambiente laboral rígido y descontrol tanto de mandos medios, como de los colaboradores.

Tipo de liderazgo aplicado en la empresa CVF

El liderazgo que es utilizado por el Director General de Constructora Veracruz Founding, es de tipo autocrático-paternalista, basado en que detectaron los siguientes puntos críticos:

Fija directrices sin la participación del grupo. Debido a que no cuenta con un consejo de accionistas, las decisiones las toma él solo.

Tiene poca confianza en sus subordinados. La delegación de actividades la realiza sin un conocimiento profundo de las capacidades de cada colaborador.

Considera que el salario es buena recompensa por el trabajo y que es lo único que motiva al trabajador, por lo tanto, utiliza el poder de recompensa para legitimar su autoridad.

No define claramente los objetivos y metas que cada área de la empresa debe cumplir a cabalidad, por lo cual, se fomenta la realización de actividades aisladas y con poco efecto productivo.

Su estilo de dirección se define como autoritario, en donde no contempla a sus colaboradores y los obliga a realizar lo que él define como positivo para la empresa. (Entrevista a empleados de Constructora Veracruz Founding, 2012).

Este estilo de liderazgo, ha tenido un impacto negativo en la actitud de los empleados e inclusive ha repercutido en el aspecto financiero de la empresa, se puede citar que en los últimos dos años los estados financieros han mostrado una baja en su utilidad.

Análisis de productividad

La productividad se define como la cantidad de producción de una unidad de producto o servicio por insumo de cada factor utilizado por unidad de tiempo. Para medir la productividad en una organización, comúnmente se utiliza la siguiente fórmula:

$$P = \text{ingresos/egresos}$$

Donde la productividad está determinada por la razón financiera de Ingresos sobre los Egresos, el cociente de esta razón es interpretada como el factor que refleja el porcentaje en que las ventas superan a los costos o viceversa, por lo cual, es de gran interés para los directivos. Con la finalidad de evaluar la operación financiera de CVF, se realizó un diagnóstico organizacional, mismo que incluyó la revisión de los Estados Financieros, en donde se obtuvo las cifras presentadas en la Tabla 3.

Año	Índ. Product. V/e	Ventas \$ (v)	Costos \$ (e)	Utilidad \$ V-e
2001	1.2863	110,473,024	85,884,338	24,588,686
2002	1.2245	82,643,201	67,491,385	15,151,816
2003	1.2514	62,325,687	49,804,768	12,520,919
2004	1.2058	43,769,654	36,299,265	7,470,389
2005	1.1227	38,245,721	34,065,842	4,179,879
2006	1.1454	48,347,824	42,210,428	6,137,396
2007	1.0534	30,567,890	29,018,312	1,549,578
2008	1.0732	22,456,894	20,925,171	1,531,723
2009	1.0028	10,283,459	10,254,746	28,713
2010	1.0325	9,549,562	9,248,970	300,592
2011	0.9949	6,329,675	6,362,122	-32,447

Tabla 3 Índice de Productividad CVF 2001-2011 (Ventas/Costos).

En este esquema, se puede notar cómo las ventas reflejan una tendencia a la baja constante, pasando de tener una utilidad de más de 24 millones en el año 2001 a una pérdida de 32 mil pesos en el ejercicio correspondiente a 2011. Gráficamente este comportamiento se puede apreciar en la Figura 4.

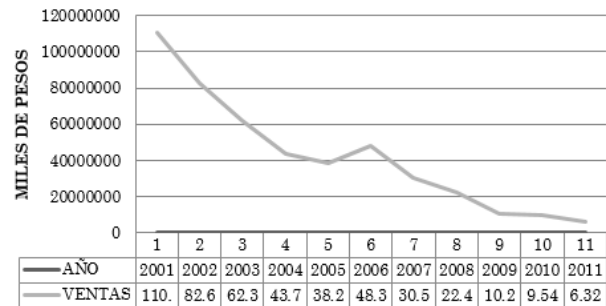


Figura 4 Ventas CVF 2001-2011 (pesos corrientes).

Con el objeto de corroborar la tendencia negativa que presenta la gráfica anterior, se graficó el coeficiente de productividad obtenido en cada ejercicio contable del periodo estudiado, observando que es congruente con la tendencia ya observada. A continuación se presentan los resultados en la Figura 5.

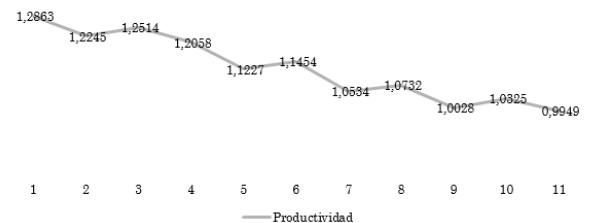


Figura 5 Índice de Productividad CVF 2001-2011.

Método de Análisis del Problema

Los datos anteriores nos llevan a la pregunta ¿cuál es la causa por la que las utilidades y la productividad de la empresa CVF, presentan una tendencia constante a la baja?, con el propósito de responder a la pregunta anterior se diseñó un cuestionario que abarca aspectos de cultura organizacional y liderazgo.

Toda vez que se consideran los dos pilares fundamentales de la gestión administrativa de cualquier compañía.

El cuestionario se aplicó a todos los empleados de la compañía con el objeto de conocer directamente su apreciación respecto a la actuación de sus líderes y como la empresa equilibra los intereses institucionales con los individuales. Para tal efecto, el cuestionario se dividió en ocho grandes apartados, a saber: Los resultados del cuestionario se muestran en las Figuras de la 6 a la 13.

1. Forma en que el líder alcanza las metas.	2. Procedimientos organizacionales de la empresa,
3. Actuación del líder ante situaciones de crisis.	4. Difusión de la filosofía organizacional,
5. Instalaciones y equipo que proporciona la cía.	6. Conocimiento de la empresa del entorno externo,
7. Sist. de asignación de recompensas y puestos,	8. Objetivos sobre el capital humano.

Por otra parte, al hacer el análisis financiero y contable, se consideró necesario aplicar el diagnóstico que propone el Enfoque Socioeconómico (Savall, 2007), con la finalidad de detectar los disfuncionamientos y costos ocultos, mismos, que arrojaron información valiosa para apoyar nuestra hipótesis: “Es la aplicación del liderazgo autoritario, el que afecta las decisiones y operaciones de la empresa, repercutiendo en un bajo índice de productividad”.

El diagnóstico socioeconómico de las organizaciones, se compone de cuatro fases, que le permiten llegar a las causas profundas de la pérdida de utilidades y atrofio organizacional, lo cual, no permite el crecimiento y desarrollo de las empresas.



Figura 6 Diagnóstico Socioeconómico de las organizaciones

El enfoque socioeconómico ofrece una serie de técnicas y herramientas para terminar con las microexperiencias de mejoramiento a corto plazo que no logran mantenerse en el mediano y largo plazo, así como, no llegar a todos los departamentos de la empresa. La aplicación de este enfoque mejora considerablemente la operación y los flujos de efectivo, por tal razón se utilizó en complemento a la información vertida en la Tabla 3. Índice de Productividad CVF 2001-2011 (Ventas/Costos), concretamente en las fases de Costos Ocultos y Comportamientos Atrofiados, se encontraron los siguientes datos:

1. Al revisar el sistema de costos se detectó durante el periodo estudiado un incremento del 12.6% de los costos ocultos (costos que se consideran un desperdicio y que no aportan valor a los procesos organizacionales ejemplo: llamadas telefónicas que no tienen que ver con el trabajo, uso de Internet indebido, tiempo ocioso, entre otros).
2. Las entrevistas a directivos y empleados, señalan que el sistema de autoridad y liderazgo impuesto por el Director General, lleva a los empleados a sentirse incómodos, no satisfecho y no comprometidos con la organización (comportamientos atrofiados), por lo cual gastan los recursos de la empresa sin tomar en cuenta los principios de eficiencia y eficacia.

3. La productividad directa por empleado se vio reducida al no tener la suficiente autonomía para resolver problemas y tener que esperar la decisión del Director General.

A continuación se muestran los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa:

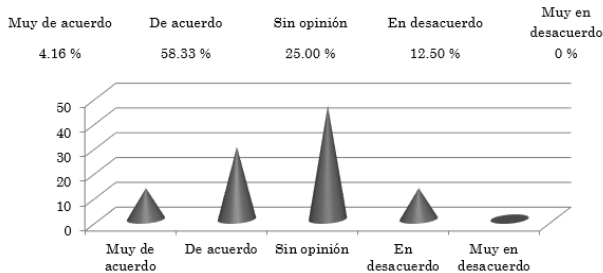


Figura 7 Forma en que el líder alcanza las metas organizacionales.

Estos resultados indican que el líder establece medianamente los canales adecuados de comunicación, que permitan conocer la forma en que el trabajo de todos contribuye a las metas y fomenta la participación de sus trabajadores (Figura 6). Destaca que casi el 38 % (25 % sin opinión y 12.5 % en desacuerdo) de los empleados no aprueban el desempeño del líder, situación que se considera grave, ya que para obtener resultados positivos es necesario contar con la aprobación de por lo menos 90 % de los integrantes de la organización.

Existe un alto porcentaje (41.66) que no aprueba la actuación de su líder ante situaciones de crisis, lo cual se considera un punto que requiere atención inmediata, ya que estamos hablando de un alto porcentaje de empleados que no se sienten satisfechos de las decisiones que se toman en situaciones de contingencia. Un dato relevante que refleja el estudio, es que el 33.33 % de los encuestados no dan su opinión, lo que se interpreta como un sentimiento de temor por parte de los empleados para expresar su punto de vista. Bajo este contexto.

Se considera poco probable alcanzar las metas y objetivos organizacionales, toda vez que más del 40 % de los empleados no se comprometen con la organización, esta situación explica en parte, la baja en la productividad y en las utilidades de la compañía (Figura 7).

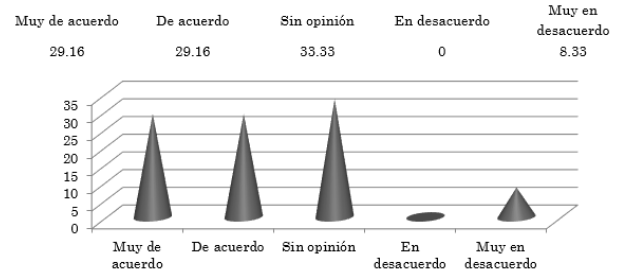


Figura 8 Actuación del líder ante situaciones de crisis.

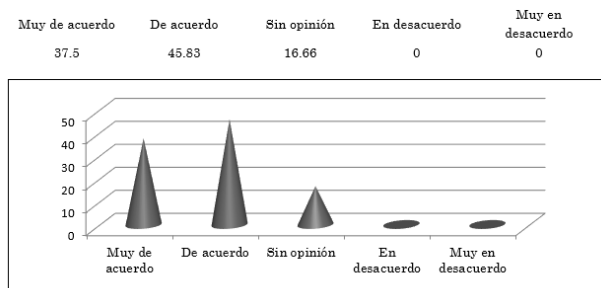


Figura 9 Instalaciones y equipo que proporciona la compañía.

Respecto a las instalaciones y equipo que proporciona la compañía para el desarrollo de las actividades (Figura 8.), son seguras y adecuadas para trabajar, se provee las herramientas de trabajo de calidad con disponibilidad para todos. Por lo tanto se sienten satisfechos con su área y equipo de trabajo, este dato es importante porque la CVF está desaprovechando esta ventaja competitiva de contar con instalaciones y equipos necesarios y modernos para la realización del trabajo, situación que no se refleja en los estados financieros, ya que el estilo de liderazgo aplicado por la Dirección General, no estimula el compromiso y la actitud positiva.

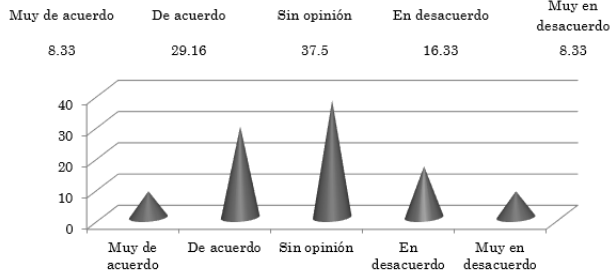


Figura 10 Sistema en que el líder asigna recompensas y puestos.

El 62.5 % de los empleados desaprueban el sistema para la asignación de sueldos y puestos, lo que es un claro indicador de desmotivación, falta de cultura organizacional y ausencia de un liderazgo que conduzca de forma eficiente a los grupos de trabajo (Figura 9). En este sentido la tendencia en la productividad es congruente, ya que los empleados no sienten ningún tipo de identidad con la organización, que los lleve a detonar su creatividad e innovación a favor de la empresa.

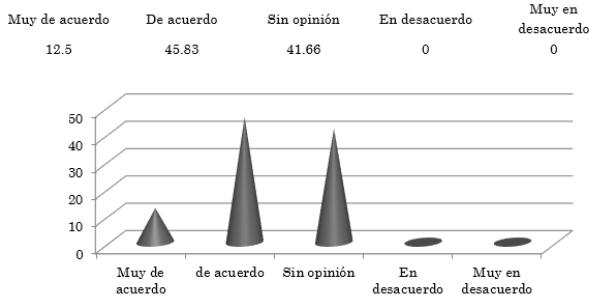


Figura 11 Sistemas de procedimientos organizacionales de la empresa.

El personal considera que los sistemas y procedimientos organizacionales de la empresa, no están bien definidos ni son lo suficientemente claros para responder ágilmente a la ejecución de los mismos. Lo anterior se desprende que casi el 42 % de los empleados se reserva su opinión, interpretando esta posición como desacuerdo (Figura 10), reforzando la opinión señalada anteriormente sobre un liderazgo autoritario y una débil o ausente cultura organizacional.

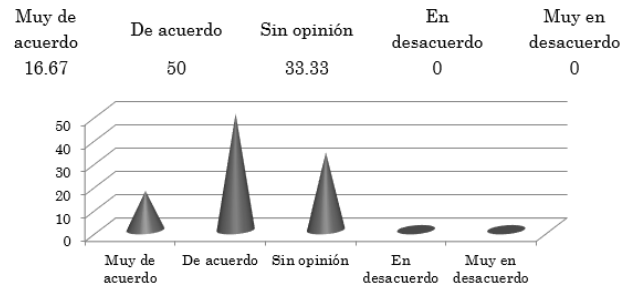


Figura 12 Forma en que se difunde la filosofía organizacional.

Casi 67 % de los empleados están de acuerdo con la forma en que se difunde la filosofía de la empresa, sin embargo (Figura 11), esta situación no se refleja en su compromiso con la Misión, Visión y Valores de la compañía, al encontrar una curva descendente en el índice de productividad, situación que permite inferir que aunque los empleados están conscientes de la filosofía de la compañía, no la comparten y mucho menos se poseionan de ella, debido al estilo de liderazgo aplicado por la Dirección General, que no estimula el ambiente laboral adecuado para detonar el potencial humano.

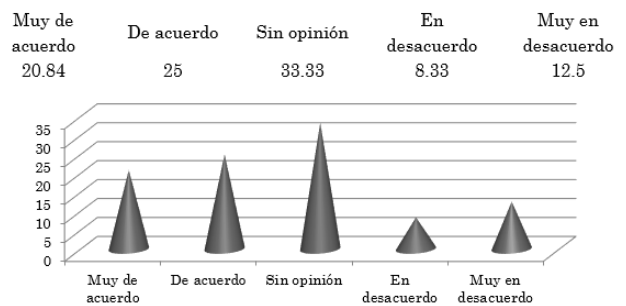


Figura 13 Objetivos de la empresa sobre el capital humano.

Como se puede observar en la Figura 12, más del 54 % de personal no está de acuerdo con la política y manejo que hace la empresa respecto al capital humano. Situación que consideramos altamente grave y que tiene una extrema prioridad para ser atendido en el corto plazo, ya que refleja desmotivación, apatía y falta de lealtad de los empleados con la empresa.

Factores que impactan negativamente sobre los resultados de productividad y utilidades de la compañía.

La aplicación de un estilo de liderazgo autoritario en la empresa analizada, genera una falta de motivación en los empleados y una baja en el índice de productividad; esta situación comprueba la hipótesis planteada en el inicio de la investigación. En la Figura 13 se presenta una gráfica con los porcentajes de aceptación por rubro:

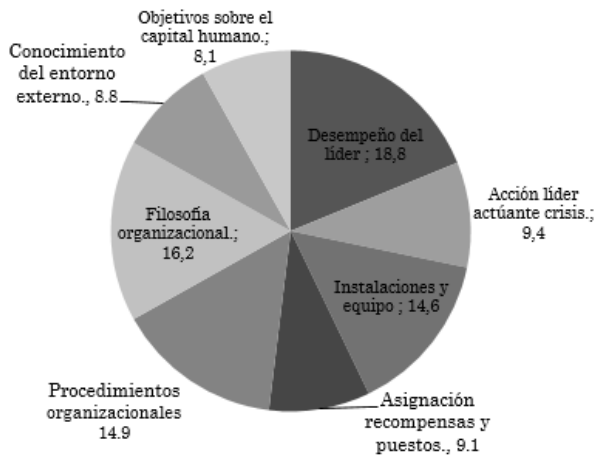


Figura 14 Grado de aceptación por rubro evaluado (%).

Destacan en la gráfica anterior, los rubros con menor calificación en términos de porcentaje: acción del líder ante crisis (9.4 %); asignación de recompensas y puestos (9.1 %); objetivos sobre el capital humano (8.1 %) y conocimiento del entorno externo (8.8 %). Esta situación, permite inferir en que es necesario cambiar el modelo de liderazgo autoritario aplicado hasta estos momentos e implantar un modelo ajustado a sus necesidades, creencias y cultura.

Conclusiones

Después de haber realizado la investigación documental y de campo sobre la aplicación del liderazgo en las empresas familiares.

Se concluye que este tipo de empresas son un método bastante utilizado por la población mexicana para iniciar nuevas empresas, su ciclo de vida por lo general es muy corto, debido principalmente a la falta de conocimientos administrativos por parte de los líderes que toman las decisiones y manejan los procesos productivos. de igual forma, el liderazgo es una herramienta administrativa que los directivos de las Pymes poco utilizan o en su caso desconocen, por lo tanto su proceso de evolución es lento y tortuoso, toda vez que se fomenta poco la gestión del capital humano y la integración de equipos de trabajo es casi nula. Es importante destacar que en las empresas familiares, el liderazgo y la cultura organizacional, no son aspectos que sean dimensionados en su justa importancia para la organización, lo anterior se debe principalmente por los fuertes vínculos sentimentales que dominan la toma de decisiones y el manejo de conflictos, afectando con esta posición la salud empresarial y el buen funcionamiento de sus sistemas.

Al evaluar distintos aspectos del liderazgo y la cultura organizacional en la empresa Constructora Veracruz Founding, se encontró que dos factores deben ser atendidos de forma inmediata. El primero es definir y establecer un estilo de liderazgo congruente con sus capacidades y cultura organizacional, lo anterior para detonar el potencial del capital humano a través de procesos de liderazgo que lo lleven a sentirse comprometido con la compañía y dispuesto a poner su creatividad e innovación en beneficio de la compañía. El segundo es el desarrollo de una cultura organizacional que recoja tanto la posición de la empresa, como de los empleados y la definición de las estrategias maestras (misión, visión y valores) en forma conjunta, con el propósito de despertar la pertenencia y fidelidad de los colaboradores, así como desarrollar estrategias específicas.

Como lo son los sistemas de planeación estratégica y el sistema de remuneraciones y puestos que sean congruentes con las estrategias maestras y den sentido a trabajar en la compañía.

La tendencia a la baja en el índice de productividad y margen de utilidad, es consecuencia del estilo de liderazgo que aplica la Dirección General de CVF, al ser catalogado como autoritario, mismo que no genera las condiciones favorables para obtener el compromiso y gestión de la voluntad de los colaboradores. Una cifra que llama la atención, es que el 54 % de personal no está de acuerdo con la política y manejo que hace la empresa respecto al capital humano, en otras palabras el personal considera que el trato que recibe no es el adecuado, esta cifra se complementa con el crecimiento de los costos ocultos pasando de 7.2% en 2001 a 19.8% en 2011.

Otro dato relevante es que el 62.5 % de los empleados desaprueban el sistema para la asignación de sueldos y puestos, lo que es un claro indicador de desmotivación, falta de cultura organizacional y ausencia de un liderazgo que conduzca de forma eficiente a los grupos de trabajo.

Finalmente el 41.66 % no aprueba la actuación de su líder ante situaciones de crisis, lo que refleja una falta de confianza por parte de los seguidores en quien debe de guiar las acciones y definir los objetivos y metas, para garantizar el crecimiento de la empresa y su supervivencia en los mercados competitivos.

Referencias

Alzola, R. (2009) "Liderazgo sistémico: liderazgo de alto rendimiento", extraída el 2 de mayo de 2012 desde:
http://www.alzola.cl/portal/images/pdf/740_a_02_liderazgo_sistemico_el_liderazgo_de_alto_rendimient.pdf

Amat, J. (2000) La comunidad de la empresa familiar. Segunda Edición Barcelona: Gestión 2000.

Brake, T (2009) Where in the World is My Team: Making a Success of Your Virtual Global Workplace; USA: Jossey-Bass.

Cardona, P. (2005) Cómo desarrollar las competencias de liderazgo. 2ª ed. IESE Business School.

Dodero, S. (2002) El secreto de las empresas familiares. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
 Elizondo, R. L. (2007) "Mejoramiento de la productividad a través de la administración participativa", Tec Empresarial, 1 (4)

Gersick, K., Davis, J., Rosas, R., Lansberg, I., y Mccollom, M. (1997) Empresas familiares: generación a generación. Mc Graw Hill.

Greenberg, M. y Arawaka, D. (2006) Optimistic Managers & their influence on productivity & employee Engagement in a technology organization. University of Pennsylvania.

Koontz-Wehrich, C (2008) Administración: Una perspectiva global y empresarial. Mc. Graw Hill.

López, T. (2001) Liderazgo efectivo: reflexiones para ejercer el liderazgo efectivo basado en principios, desde las propuestas de Stephen R. Covey y la experiencia personal. Fascículo No. 6. Santa Cruz, Bolivia.

Robbins, S. P. y Coulter, M. (2010) Administración, Pearson Educación: México.
 Salmón (2008), "¿Qué es la productividad?", extraída el 18 de junio de 2012 desde:
<http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-la-productividad>

Savall, Hernri; Anthony F. Buono; Socio-economic intervention in organizations; editorial IAP; Charlotte North Carolina; USA; 2007.

Senge, P. (2011) La quinta disciplina: el arte y práctica de la organización abierta al aprendizaje. 2ª ed. Garnica.

Tagiuri, R. y Davis, J.A. (1982): “Bivalent attributes of the family firm”, Working Paper, Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts, 1996, Family Business Review, IX (2).

Velázquez, G. (2009) Liderazgo empático: hacia un modelo de liderazgo nacional. Instituto Politécnico Nacional. Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales.

Velázquez, G. (2012) Diagnóstico Organizacional en CVF

Yáñez, Francisco (2005), “El 80 % de las Pymes fracasa antes de los cinco años y el 90 % no llega a los diez años. ¿Por qué?”, Centro-Crece, extraída el 8 de septiembre de 2012 desde:

<http://winred.com/emprender/el-80-de-las-pymes-fracasa-antes-de-los-cinco-anos-y-el-90-no-llega-a-los-diez-anos-por-que/gmx-niv110-con2970.htm>