

RESUMEN

Lograr la competitividad de la empresa requiere de la participación del recurso humano, para ello es importante la dirección eficiente de propietarios y ejecutivos quienes a través de liderazgo, motivación y comunicación comprometen al recurso humano con los objetivos organizacionales. Por lo que, el presente trabajo muestra los resultados obtenidos a través de una investigación mixta que utilizó la tradición cualitativa del estudio de caso, misma que permitió estudiar a profundidad una empresa constructora para alcanzar el objetivo de *analizar la función directiva y la estructura formal de la pequeña empresa Construcciones Jorobok para determinar cómo comprometen a los empleados con las metas de la organización e influyen en su crecimiento*. Encontrándose que la función directiva y la estructura formal tienen gran influencia en el crecimiento de la empresa investigada, y que es necesario definir políticas para estimular o recompensar al personal que sean valoradas y, para ello es preciso mantener una comunicación constante y directa con cada uno de ellos.

PALABRAS CLAVE: *Función directiva, liderazgo, motivación, comunicación, estructura formal.*

ABSTRACT

Achieving enterprise competitiveness requires the participation of human resources it is important to accomplish it an efficient management of owners and executives who through leadership, motivation and communication engage human resources to organizational objectives. So, this paper shows the results obtained through a joint research using qualitative case study tradition, which allowed deep study of a construction company to achieve the objective of analyzing the management function and the formal structure of the small business *Jorobok Constructions* to determine how it engages employees with the goals of the organization and how they influence in its growth. Finding the policy function and the formal structure has great influence on the growth of the company being researched, and the need to define policies to encourage or reward staffs, which are valued. This requires maintaining a constant and direct communication with each of them.

KEYWORDS: *Directive function, leadership, motivation, communication, formal structure.*

Maestra en Ciencias Dalia María Cuadras-Borboa. Maestra en Administración. Profesora de Asignatura B en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa. Domicilio: Ángel Flores Sin Número, Colonia Centro, Código Postal 80 000, Culiacán, Sinaloa, México. Teléfono: 016677162904. Correo electrónico: daliacu-bo@hotmail.com.

Doctora María del Socorro Borboa-Quintero. Doctora en Estudios Organizacionales, Profesora e Investigadora de tiempo completo titular "C" en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa. Domicilio: Ángel Flores Sin Número, Colonia Centro, Código Postal 80 000, Culiacán, Sinaloa, México. Teléfono: 016677162904. Correo electrónico: msborboa@hotmail.com.

Doctor Manuel Idelfonso Ruiz-Medina. Doctor en Estudios Fiscales, Profesor Investigador de tiempo completo, Titular "C" en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa. Domicilio: Ángel Flores Sin Número, Colonia Centro, Código postal 80000, Culiacán, Sinaloa, México. Teléfono: 016677162904. Correo electrónico: mrmanuelruiz@uas.edu.mx.



INFLUENCIA DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA Y LA ESTRUCTURA FORMAL EN EL CRECIMIENTO DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA

INFLUENCE OF THE MANAGEMENT FUNCTION AND THE FORMAL STRUCTURE IN THE GROWTH OF A CONSTRUCTION COMPANY

Fecha de recepción: 11/09/2014 Fecha de aceptación: 25/10/2014

Dalia María Cuadras-Borboa
María del Socorro Borboa-Quintero
Manuel Idelfonso Ruiz-Medina

INTRODUCCIÓN

La pequeña empresa investigada se ubica en Culiacán, Sinaloa, México y se dedica al giro de la industria de la construcción ofreciendo servicios de obras públicas, a través de licitaciones –concursos para construir caminos, terracerías, desmonte, agua potable, drenaje y electrificación–. Inicio sus operaciones como pequeña empresa, aproximadamente con ocho empleados de base, actualmente cuenta con 37 y en algunos momentos ha tenido hasta 300 empleados temporales.

Un primer acercamiento a la empresa permitió identificar problemas que han surgido con el crecimiento de la empresa, y han originado que el orden se empiece a perder poco a poco causando fugas de responsabilidad y de autoridad, lo cual requiere establecer una organización formal que permita que las áreas funcionen de manera correcta. Síntomas claros de que se necesita hacer una revisión de la situación antes de que los problemas crezcan y repercuta en la empresa generando su incompetencia, afectando directamente a la productividad, la rentabilidad de la empresa y, en consecuencia, los bienes y servicios que produce.

Se realizó una investigación mixta, que utilizó los enfoques cuantitativos y cualitativos. De las tradiciones cualitativas se usó el estudio de caso, ya que permitió alcanzar el objetivo de la investigación: *Analizar la función directiva-liderazgo, motivación, toma de decisiones, comunicación y la estructura formal de la pequeña empresa Construcciones Joroboky determinar cómo comprometen a los empleados con las metas de la organización e influyen en su crecimiento.*

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ante la presente apertura comercial y globalización económica es por demás evidente que nuestras empresas tienen que ser competitivas si quieren ocupar un lugar dentro del mercado mundial. Existen varias formas para lograr la competitividad organizacional: un producto con mayor calidad que la de los competidores; proporcionar mejor atención y servicio a los clientes, lograr menores costos de fabricación que los competidores o simplemente proporcionar al cliente un valor mayor por su dinero. Por tanto, lograr la competitividad de la empresa requiere de la participación del recurso humano, para ello es importante la dirección eficiente de propietarios y ejecutivos quienes a través de liderazgo, motivación y comunicación comprometen al recurso humano con los objetivos organizacionales. La importancia de la función directiva según Penrose (1962) citada por Veciana (1999), se muestra en la afirmación siguiente:

“Con frecuencia se concede un lugar preferente entre los factores que impiden la expansión de las empresas pequeñas a las dificultades de obtener capital; pero es sólo cierto en un sentido, muy limitado. Las empresas nuevas pequeñas y desconocidas no encuentran las mismas facilidades para aumentar el capital que las grandes, ya establecidas y de sólida reputación. Esto es indiscutible. Sin embargo, muchas empresas pequeñas que no tienen recursos financieros iniciales adecuados prosperan, aumentan su capital y crecen hasta convertirse en grandes empresas. Lo realizan en gran parte merced a una especial habilidad del empresario. Si ello era cierto en la década de los sesenta, cuanta más vigencia no tendrá en la actualidad con el advenimiento del capital de riesgo”.

Es decir, el funcionamiento de las organizaciones depende de las tareas que realizan sus directivos para lograr la productividad de la empresa. Éstos son los que deciden la estrategia, establecen los objetivos, dirigen el equipo humano, etc. Por tanto, el éxito de la empresa depende de la forma en que son ejecutadas las tareas directivas.

En el caso de una organización su productividad es el objetivo, y el personal es una parte decisiva para su logro. Al respecto, Liquidano (2006) señala que el

recurso humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin embargo, es necesario considerar que la dificultad de mantener una buena dirección radica en que las personas, por naturaleza somos diferentes y nuestro comportamiento está influenciado por los motivos que impulsan a estar de acuerdo o no con las tareas encomendadas, así como por nuestras aspiraciones y expectativas, nuestras habilidades y experiencias e incluso nuestra escala de valores y principios.

La empresa investigada se denomina Construcciones Jorobok S.C. de R.L. de C.V. dirigida por su Director el Ing. José Ramírez¹, fue fundada en octubre del 2000 en Culiacán, Sinaloa. Es una empresa que se dedica al giro de la industria de la construcción ofreciendo servicios de obras públicas, principalmente a los gobiernos estatal y federal a través de licitaciones-concursos para construir caminos, terracerías, desmonte, agua potable, drenaje y electrificación. Inició operaciones como micro empresa, aproximadamente con ocho empleados de base, actualmente cuenta con 37 empleados de base y en algunos momentos ha tenido hasta 300 empleados temporales.

Un primer acercamiento con la empresa permitió identificar la siguiente problemática: duplicidad de funciones, evasión de responsabilidades, no promover la participación de los empleados, carga excesiva del trabajo del propietario, no contar con manual de análisis de puestos, falta de manuales que optimicen sus procesos. Problemas que han surgido con el crecimiento de la empresa, y han originado que el orden se empiece a perder poco a poco y los empleados no realizan las tareas tal y como deben de hacerlas.

Síntomas claros que se necesita hacer una revisión de la situación antes de que los problemas crezcan y repercuta en la empresa generando su incompetencia, afectando directamente a la productividad y la rentabilidad de la empresa y en consecuencia los bienes y servicios que produce. La falta de orden en algunas áreas o departamentos de la empresa, causan fugas de responsabilidad y de autoridad, lo cual requiere establecer una organización formal que permita que las áreas funcionen de manera correcta. Lo anterior ha permitido plantear las siguientes preguntas de investigación.

Pregunta general

¿Cómo la función directiva –liderazgo, motivación, toma de decisiones y comunicación y la estructura formal de la pequeña empresa Construcciones

¹ Por razones de confidencialidad se utilizaron seudónimos en el nombre de la empresa y su propietario.

Jorobok comprometen a los empleados con las metas de la organización e influyen en su crecimiento?

Preguntas secundarias

- ¿Qué puestos conforman la estructura formal de la empresa?
- ¿Qué formas de comunicación, toma de decisiones y motivación emplea el líder de la Constructora Jorobok para comprometer a los empleados con las metas de la organización?
- ¿Cuál es el estilo de liderazgo que despliega el propietario de la pequeña empresa industrial Constructora Jorobok?

MARCO TEÓRICO

Administración de las organizaciones

En la actualidad, las empresas se encuentran inmersas en un medio ambiente económico, político, tecnológico y sociocultural complejo y en constante cambio, provocado en gran medida por la globalización de los mercados, la apertura comercial, la formación de alianzas entre países y los cambios de gobierno. Es importante que conozcan el entorno en que están establecidas, o en el que deseen actuar y además deben comprender que su interdependencia con el medio ambiente es vital para su éxito, debido a que un correcto diagnóstico permite identificar las oportunidades y amenazas para su existencia. Así como considerar que para sobrevivir y conquistar los mercados local, nacional e internacional tienen que evolucionar simultáneamente con los cambios en su ambiente.

Al respecto Geiner y Barnes citados por Bartlett y Kayser (2005, p. 30) expresan que la administración de una organización no puede controlar por completo su ambiente, en forma continua se ve obligada a introducir cambios organizacionales internos que le permitan enfrentarse con mayor efectividad a los nuevos retos planteados desde fuera por una competencia creciente, por los progresos logrados en la tecnología, por nuevas legislaciones provenientes del gobierno y por las urgentes demandas sociales.

La clave para un cambio exitoso es el recurso humano. Por lo que para administrar el cambio efectivamente el líder debe influir para que la gente de toda la organización se interese y adopte un papel más activo en ayudar al negocio como un todo (Stoner et al., 1996, p. 452).

Las nuevas relaciones humanas se preocupan por la motivación de los trabajadores, y la búsqueda de la satisfacción laboral en el ámbito organizacional otorgando responsabilidad de estos esquemas a la dirección. Se asume que el hombre es capaz de tomar sus propias decisiones en el trabajo, cuya situación es

parcialmente verdadera, puesto que se les otorga autonomía dentro de los límites marcados por la misma organización (Gámez, 2007, p. 141).

Administración de recursos humanos y la función directiva

Coordinar las actividades de los subordinados y obtener su cooperación para el logro de las metas organizacionales ha sido un problema desde tiempos remotos, ya que desde siempre han existido problemas en la administración de personal. La mayoría de autores coinciden en afirmar que en la antigüedad, en las civilizaciones organizadas, quienes dirigieron las construcciones de las obras monumentales requeridas por el poder establecido, además de utilizar el “servicio” de los esclavos y contratar a personas libres, debieron utilizar determinadas técnicas, probablemente para elegir (selección del personal) a los más fuertes para mover las grandes moles de piedra; seguramente fue necesario recurrir al adiestramiento (formación del personal) para enseñarles a tallar y perforar el granito (Porret, 2008, p. 53). Agrega que también recurrieron a la motivación (motivación del personal) mediante las creencias religiosas, ya que como sabemos, servir al rey, en muchas sociedades significaba servir a la divinidad, que era encarnada por el soberano, especialmente en la cuna de las grandes civilizaciones que florecieron alrededor del Nilo, la realización de los jardines de Babilonia o la Muralla China.

Mercado (2004, p. 8) señala que en tiempos pasados, la manera de hacer trabajar a los empleados fue abusando de los temores físicos y psicológicos, mientras que el dirigente moderno debe hacerlo mediante la persuasión, ya que la educación del empleado ha avanzado grandemente y no permiten ser tratados a la fuerza; además la protección que han obtenido mediante sindicatos y los reglamentos gubernamentales, les hace también innecesarios tolerar mucho de este trato “a la fuerza”.

Con el tiempo la Administración de Recursos Humanos (ARH) ha evolucionado, sobre todo a partir de los importantes progresos e interrelaciones que datan del comienzo de la Revolución Industrial. El desarrollo de la fuerza mecánica hizo posible el crecimiento de un sistema fabril de producción. Con la fábrica surgió la reglamentación de la conducta, por lo que a fines de 1880 algunos países promulgaron leyes para reglamentar las horas de trabajo de mujeres y niños, salarios mínimos para trabajadores masculinos y para reglamentar condiciones laborales que afectaban la salud y la seguridad de los trabajadores (Rodríguez Valencia, 2007, p. 9).

Debido a las múltiples dimensiones del ser humano la tarea administrativa se complica. El hombre piensa, siente, aprende y tiene capacidad para expresar ideas y emociones (comunicación) y necesita permanentemente de nuevos incentivos

(motivación). El hombre es un ser psicológicamente complejo, que se mueve en función de anhelos y necesidades específicas. Según Rodríguez Valencia (2007, p. 13) las necesidades deben ser reconocidas por empresarios y administradores y procurar conciliarlas con los objetivos organizacionales, ya que el empleado aspira a ser tratado como ser humano, que se reconozcan sus deseos de promoción, se le recompense moral, materialmente y se respete su dignidad humana.

Por lo anterior, para que la dirección del recurso humano sea efectiva es importante influir en el personal a través de una adecuada función directiva: liderazgo, toma de decisiones, motivación y comunicación.

El *liderazgo* es el proceso por el cual una persona ejerce influencia sobre la gente e inspira, motiva y dirige actividades para ayudar a alcanzar los objetivos del grupo y de la organización (Daft & Marcic, 2005, p. 412).

La *toma de decisiones* es el proceso de identificar problemas y oportunidades y resolverlos, implica realizar un esfuerzo de elección a partir de varias alternativas disponibles (2005, p. 187).

La *motivación* se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de las personas se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de las metas (Robbins & Coulter, 2010, p. 314).

La *comunicación* es la transferencia de la información de un emisor a un receptor, el cual debe estar condicionado a comprenderla, y en una empresa tiene por objetivo suscitar el cambio, mover a la acción para el bien de la compañía (Koontz & Weihrich, 2004, p. 594).

Estructura organizacional

La capacidad de una organización de estructurarse y reestructurarse para adaptarse a condiciones internas y externas cambiantes es importante para aumentar al máximo el desempeño organizacional. Por estructura organizacional se entiende la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos (Lusthaus et al., 2002, p. 53).

El propósito de una estructura organizacional es contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño humano. Se trata, entonces, de un instrumento administrativo, no de un fin en sí mismo. Aunque en la estructura deben definirse las tareas por realizar, los papeles establecidos de esta manera también deben diseñarse tomando en cuenta las capacidades y motivaciones del personal disponible (Koontz & Weihrich, 2004, pp. 31-32).

La estructura organizacional ha sido de interés para muchos profesionales y pensadores del campo de la gestión. A comienzos del siglo xx resalta la estruc-

tura ideal (formal) de Max Weber, posteriormente los estudios de Elton Mayo llevaron a considerar la estructura informal, por otra parte Laurence y Lorsch hicieron énfasis en las contingencias del entorno que impactan la estructura formal, y a últimas fechas las nuevas formas de coordinarse a través del trabajo en equipo propuestas por Edward Deming, con su teoría Calidad Total. El reto para la gerencia es el diseño de estructuras adecuadas a las condiciones cambiantes del entorno.

DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO

Se realizó una investigación mixta, utilizando el enfoque cualitativo de estudio de caso, ya que permite conocer a profundidad el objeto de estudio. El tipo de estudio de caso realizado es exploratorio, porque busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

La investigación inició con una exploración a la empresa, que permitió hacer una descripción de los principales problemas existentes, así como formular el planteamiento del problema, preguntas, objetivos, hipótesis y justificación de la investigación. Posteriormente se elaboró el marco teórico y los instrumentos para la recopilación de la información empírica. Cabe señalar, que la investigación empírica se realizó después de seis meses de definir su estructura formal, y elaborar los análisis de los principales puestos de la empresa.

Las principales fuentes para la obtención de la información, en este estudio, fueron las personas directamente relacionadas con la unidad de análisis, las técnicas empleadas la entrevista, los cuestionarios, obteniéndose información adicional a través de la observación y la revisión de documentos de la empresa. 1) los directivos (propietarios y directivos de primer nivel) como responsables de la función directiva, informantes primarios; y 2) como informantes secundarios los trabajadores en quienes recae el trabajo de liderazgo, motivación y comunicación realizados por los directivos, con el propósito de triangular la información y comprobar su validez.

El cuestionario se aplicó a cinco personas de cada área, es decir, un total de 30 empleados. Se incluyeron 40 preguntas relacionadas con la estructura y organización, objetivos y metas de trabajo, comunicación, toma de decisiones, sistemas de estímulos y recompensas, relaciones interpersonales, liderazgo y mecanismos de apoyo. Se obtuvo información adicional a través de la observación y la revisión de documentos de la empresa. La información se agrupó en las categorías relacionadas con las preguntas de investigación: antecedentes de la empresa, estructura formal en Constructora Jorobok, y la función directiva en Constructora Jorobok (Comunicación, toma de decisiones, motivación y li-

derazgo). Posterior a la agrupación y codificación de la información se procedió a analizarla con respecto a los principales autores de la teoría contemplada.

Presentación y análisis de los resultados

Antecedentes de la empresa

La empresa Construcciones, Jorobok S.C. de R.L. de C.V. dirigida por su Director General el Ing. José Ramírez. Como estudiante inició su trabajo en la extinta Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH), como peón de brigada en el año de 1979, tuvo varios puestos (auxiliar, jefe de sección, técnico profesional) hasta llegar a Residente de Obra; en sus horas libres apoyaba a una constructora realizando paquetes para concursos, o supervisando obras. Pero, a medida que la familia empezó a crecer, también sus necesidades, por lo que en esa Secretaría permaneció hasta el año 1994 y optó por vender la idea entre sus familiares para crear esta compañía.

El Ingeniero Ramírez plantea dentro del núcleo familiar la posibilidad crear una empresa constructora y así aprovechar las relaciones adquiridas en su anterior puesto de trabajo en la Secretaría de Recursos Hidráulicos. El capital inicial se invirtió en la compra de equipo y maquinaria para la construcción, indispensable para la realización de las obras. En sus inicios se vieron obligados a rentar maquinaria que a través del tiempo han adquirido reinvertiendo sus utilidades y actualmente rentan a otras constructoras.

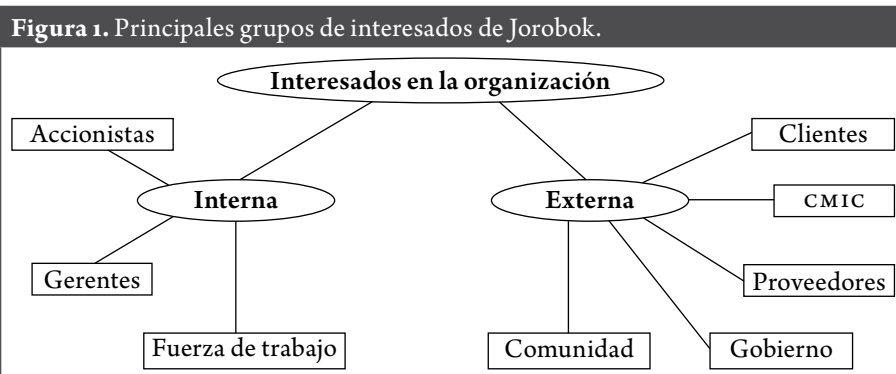
En 1995 empieza a buscar trabajo de contratista como Persona Física. Ese año obtuvo dos contratos. Se trasladó con una camioneta y su voluntad a realizar trabajos de reparación de vertedores de las presas Derivadoras “Sufragio” y “Cahuinahua” localizados en el Distrito de Riego (DR)-075, Río Fuerte, y la construcción (reposición) de pozos de observación de nivel freático.

Constructora Jorobok, desde 1996 realiza obra pública en el estado de Sinaloa, en 1998, incursiona en el estado de Yucatán. En octubre del 2000 se inicia trabajos en Mérida, Yucatán. Se dedica al giro de la industria constructora ofreciendo servicios de construcción de obras públicas, principalmente de los gobiernos estatal y federal a través de licitaciones –concursos para construir caminos, terracerías, desmonte, electrificación, agua potable, drenaje y electrificación–. La empresa inició sus operaciones con 10 empleados aproximadamente, actualmente cuenta con 37 empleados de base y en momentos ha tenido hasta 300 empleados temporales. Realiza trabajos de construcción diversos, como son canales, pavimentación, puentes, etc. ha medida que mostraba resultados obtenía más obras para construir. Con esta empresa ha realizado más de 220 obras, en los estados de Sinaloa, Yucatán, Quintana Roo y Campeche conformándose como una de las empresas constructoras dominantes en Sinaloa y Yucatán.

Al empezar sus operaciones se vio en la necesidad de rentar oficinas, equipo y maquinaria para cumplir con los proyectos, actualmente cuenta con equipo e infraestructura propia. En enero del 2002, Constructora Jorobok, se afilia a la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC).

La planta en Culiacán ha realizado trabajos en Mazatlán, La Cruz de Elota, Guasave, y El Fuerte, principalmente así como en algunos municipios de Sonora y en el estado de Jalisco. Una característica de la empresa es la gran diversidad de productos-servicios que ofrece, ha realizado desde campos deportivos, remodelación de aeropuertos, agua potable, alcantarillado, carreteras, pavimentación de calles, grandes obras de Saneamiento y Entubado y Revestimiento de Canales, entre otros.

Actualmente, la empresa cuenta con 117 equipos de maquinaria pesada diversa para desarrollar cualquier proyecto de ingeniería que le sea requerido. En el año 2012, se realizaron más de 35 obras en Sinaloa, lo que refleja el carácter empresarial y desafíos que prevalecen con los principales grupos de interesados de constructora Jorobok en el desarrollo y crecimiento de la constructora (figura 1).



Fuente: Elaboración a partir de información proporcionada en entrevista.

Con la intención de mantener un comportamiento ético de la organización, se promueven los siguientes valores:

Expansión. El desarrollo y crecimiento de la empresa favorecerá el progreso de todos los relacionados con la empresa.

Diversidad producto-servicio. Permitirá satisfacer un mercado cada vez más amplio y exigente.

Alianzas estratégicas. Mantener acuerdos con proveedores, competidores y otros, facilitara el cumplimiento de nuestros compromisos.

Calidad. Ofrecer productos de calidad permitirá la satisfacción del cliente y la ampliación de nuestro mercado.

Ética. Promover un comportamiento conforme al código de ética empresarial (respeto, honestidad, justicia, etc.) generara confianza con clientes, proveedores, personal, etcétera.

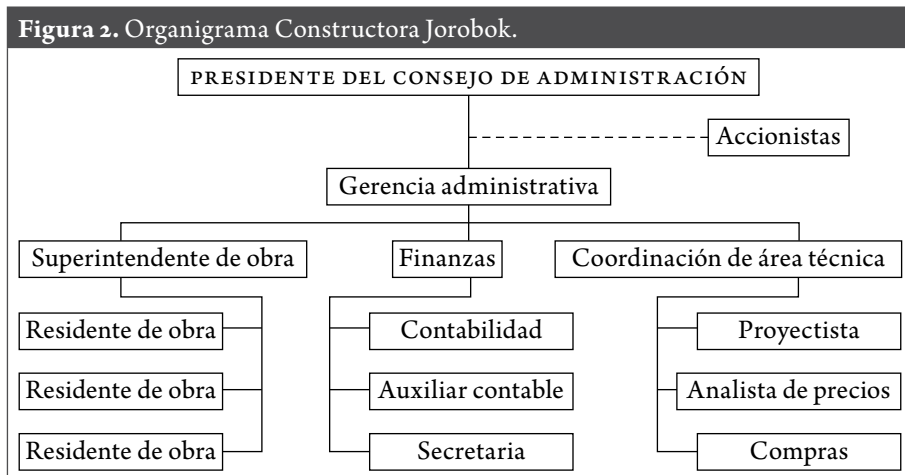
Responsabilidad social. Proteger el medio ambiente y la comunidad permite generar confianza y buena imagen con la comunidad en general.

Valores en los que se observa la importancia de satisfacer a los clientes y la necesidad de realizar alianzas y comportamientos éticos con todos los que se relaciona la empresa.

Estructura formal en Constructora Jorobok

En la visita exploratoria realizada en abril de 2011 a la empresa constructora se encontraron una serie de problemas que se contemplan en el apartado de descripción del problema, su análisis permitió determinar que muchos de ellos tenían su origen en la falta de una estructura formal y definición de las tareas a realizar por los empleados, por lo que también se determinó necesario conocer como realiza la función directiva (liderazgo, toma de decisiones, comunicación y motivación) el propietario de la empresa. Por lo que se determinó el objetivo: *Definir la estructura formal y elaborar un manual de análisis de puestos.* Se realizó primeramente un levantamiento de información a través de un cuestionario, posteriormente se transcribió la información proporcionada por empleados y directivos, se verificó con personal de la dirección de la empresa y se definió el organigrama (figura 2) y el análisis de los principales puestos. De acuerdo con Kast y Rosenzweig (2000, p. 244) en el organigrama se puede observar: Los puestos de trabajo, los departamentos existentes, los niveles je-

Figura 2. Organigrama Constructora Jorobok.



Fuente: Elaboración a partir de información proporcionada en entrevista.

rárquicos (autoridad-responsabilidad) y la forma en que las diferentes tareas son coordinadas e integradas.

El organigrama permite observar que han realizado *diferenciación* tanto horizontal como vertical a través del tiempo y conforme ha crecido la empresa. Al inicio de operaciones, en la empresa solo existían tres principales puestos de base, un arquitecto, una encargada de lo administrativo y el Ingeniero Ramírez, el resto eran empleados operativos.

Actualmente Constructora Jorobok cuenta con 37 empleados de base en el área administrativa y alrededor de 350 empleados operativos, y están claramente asignadas las responsabilidades de los empleados. Los puestos de base que destacan son: Director general, Gerente regional, Gerencia administrativa, Auxiliar administrativo, Residentes de obra, Coordinador de área técnica, Auxiliar técnico, Asesor contable, Asesor fiscal, Secretaria, Operadores, Bodeguero, Velador, Fontaneros, Topógrafo, Soldador y pintor, Calculista, Coordinador de obra civil, etc.

Es preciso señalar que en el organigrama no se contempla un área para mercadotecnia, ya que es una actividad que realiza personalmente el Director de la empresa a través de mantener buenas relaciones con los directivos de los gobiernos federal, estatal y municipal. Estas personas requieren un trato personalizado incluso para la cobranza, por lo que algunas veces el dueño de la empresa se ve agobiado por el trabajo, al respecto Rodríguez Valencia (2007, p. 66) opina que la estructura organizacional varía mucho entre una y otra empresa; depende del total de su fuerza de trabajo, la disponibilidad de recursos financieros y del alcance de sus planes y objetivos. Para disminuir su estrés en los últimos meses tanto para las actividades de cierre de contrato, como para cuando solicita pago de avance de obra, se hace acompañar por su hijo quien es ingeniero. Al respecto señala. “Las actividades de relaciones públicas, cobro de avance de obra o terminación de proyectos son muy importantes para la empresa, por lo que necesito una persona de todas mis confianzas, y que mejor que preparar a mi propio hijo”.

En cuanto a la estructura formal que tiene la empresa actualmente, el 100% de empleados y directivos, respondieron que conoce perfectamente bien como está organizada la empresa, ¿quiénes son los directivos?, ¿quién depende de quién?, ¿qué áreas hay?, etc. Asimismo, el 100% sabe perfectamente a que se dedica la empresa, quienes son sus clientes, a dónde va y que pretende lograr a mediano y largo plazo; mencionando el 100% siempre está bien enterado de los reglamentos, normas y políticas de la empresa. El 93% de los entrevistados contestó que 1) Sabe perfectamente bien que funciones tiene cada departamento y puestos de la empresa; y 2) Sé a quién acudir cuando necesito algo aunque no sea de mi departamento, quedando por mejorar un margen de 7% en los dos últimos aspectos.

En general los empleados consideran que la estructura y organización es favorable en un 97%. Al respecto el propietario de la empresa, comenta:

“Haber definido la estructura formal de la empresa y determinado las funciones y requerimientos de cada puesto ha eliminado en gran parte los problemas de duplicidad de funciones y de evasión de responsabilidades que existían. Pero aún tengo problemas de coordinación de la obra. El residente de obra que me dice que tiene menos problemas en realidad es el que más tiene, por lo que creo que se continuaran haciendo cambios estructurales”.

Con lo anterior se respondió a la pregunta ¿Qué puestos conforman la estructura formal de la empresa? Asimismo se alcanzó el objetivo: *Definir la estructura formal y elaborar un manual de análisis de puestos*. Actividad apreciada por el director por el apoyo brindado a la organización de la empresa, consciente de que se estará adecuando a las nuevas oportunidades que le brinda el negocio.

La función directiva en Constructora Jorobok

Se ha señalado que la función directiva se relaciona con el liderazgo, comunicación, toma de decisiones, y motivación que emplean los encargados de puestos de dirección, por lo que en este apartado se dará respuesta a la pregunta: ¿Qué formas de comunicación, toma de decisiones y motivación emplea el líder de la Constructora Jorobok para comprometer a los empleados con las metas de la organización? y a la pregunta: ¿Cuál es el estilo de liderazgo que despliega el propietario de la pequeña empresa industrial Constructora Jorobok?

Para ello, es preciso comentar que según información proporcionada por los empleados en relación a *objetivo y metas de trabajo* el 86% considera que en su departamento cada persona sabe exactamente que se espera de ella en materia de trabajo, es decir, conoce sus objetivos, metas, procedimientos, etc., de igual manera el 86% considera que para establecerlos el jefe toma en cuenta sus opiniones, señalando de igual manera (86%) que cada cierto tiempo el jefe revisa y comenta los avances del trabajo. Además un 93% de los empleados comenta que siempre ha cumplido con sus objetivos de trabajo y en ocasiones hasta los ha mejorado. Un 71% de los entrevistados señala que las metas de trabajo que tienen son adecuadas para su puesto, mientras que un 29% opina lo contrario, en otras palabras, hay posibilidades de enriquecer su trabajo con objetivos más extensos y procedimientos más complejos. En general el apartado de objetivos y metas de trabajo de la constructora obtiene un promedio de 84%, lo cual es aceptable, sin embargo se considera que todos los aspectos evaluados se pueden mejorar.

Comunicación

La comunicación es la transferencia de la información de un emisor a un receptor, el cual debe estar condicionado a comprenderla, y en una empresa tiene por objetivo suscitar el cambio, mover a la acción para el bien de la compañía (Koontz & Weihrich, 2004, p. 594). En relación a la *comunicación* los trabajadores consideran que existe una comunicación suficientemente buena y respetuosa entre los miembros integrantes de su departamento 93%, asimismo un 86% señala que la comunicación que se da entre los diferentes departamentos de la empresa es suficientemente buena. Un 64% de los entrevistados comenta que existe una comunicación frecuente, abierta y clara entre jefe y él, mientras que un 71% considera que la empresa mantiene a su personal enterado en forma directa y oportuna de todo aquello que le puede afectar. De acuerdo a su respuesta a la pregunta ¿existe una comunicación muy buena y permanente con los clientes de la empresa? Se obtuvo un 79%, lo cual se considera que sucede porque es una actividad que recae en su propietario, y en contadas ocasiones en los residentes de obra. El promedio de las respuestas a las preguntas anteriores muestran que la comunicación es favorable en un 79%, sin embargo es de reflexionar que un 36% considera que la comunicación entre su jefe y él no es frecuente, abierta y clara. Al respecto el propietario comenta:

“Para pedir información de la obra me acerco únicamente al residente, antes de eso ya salude a todos, cada trabajador me conoce y me identifica perfectamente. Normalmente con mis empleados soy social, saludo a todos, pregunto por sus familias.

Me mantienen informado de lo que está pasando en la empresa, la comunicación entre los grupos es totalmente clara y oportuna, las formas de comunicación que más se utilizan son: el teléfono, todos traen teléfono, internet. Los residentes deben comunicar el avance de la obra y para ello toman fotos y llenan un formato que hacen llegar cada semana con el propósito de solicitar el pago a medida que se avanza en la obra. Pero creo que podemos mejorar los sistemas y procedimientos de información”.

La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de la empresa porque integra las funciones administrativa (Robbins & Coulter, 2010, p. 314). Es decir, en el acto comunicativo interviene nuestra intención de transmitir algo o relacionarnos, así como entendernos con quien o quienes se dirigen a nosotros. Por tanto, el objetivo primordial de todo acto comunicativo es aumentar la comprensión, transmitir pensamientos e ideas y promover entendimientos entre las personas que dicho acto abarque.

La toma de decisiones es el proceso de identificar problemas y oportunidades y resolverlos, implica realizar un esfuerzo de elección a partir de varias alternativas disponibles (Daft & Marcic, 2005). Al respecto el 79% de los empleados considera 1) Que en su departamento cada quien toma sus propias decisiones; y 2) Que tienen que ver con el trabajo que desempeña, es decir, son programadas y de acuerdo con Gordon (1997, p. 216) las decisiones programadas muchas veces se basan en los procedimientos normales de las operaciones, los cuales han quedado demostrados en razón de experiencias pasadas. El 100% señala que su jefe inmediato considera su opinión para tomar decisiones relacionadas con el departamento o su propio trabajo. Un 93% considera que la toma de decisiones ha sido muy oportuna y enfocada a lo que realmente se necesita en los diferentes departamentos. Un 93% de los empleados considera que le gustaría que tomaran en cuenta sus opiniones en problemas que afectan a la empresa en general. Daft y Marcic (2005) opinan que estas decisiones tienen importantes consecuencias para la organización, se relacionan con la planeación estratégica, puesto que la incertidumbre es grande y las decisiones son complejas, por lo que deben ser responsabilidad de personas de primer nivel jerárquico. El promedio de las respuestas a las preguntas anteriores muestran que la toma de decisiones es participativa en un 89%.

El propietario de Jorobok considera que las personas encargadas de las funciones principales de la organización, deben ser responsables del trabajo que les toca realizar, por lo que *descentraliza la autoridad* buscando que cada quien tome las decisiones que le corresponde, y sean ellos los que se encarguen de delegar a los empleados operativos conforme a su capacidad. Al respecto el propietario agrega:

“Los empleados administrativos y de obra tienen algo de autonomía, las situaciones de diarias, ellos las conocen y pueden decidir en ese momento. Personalmente, comparto los problemas mayores solo con algunas personas, las que están cerca de mí, compartimos opiniones. Los residentes de obra me consultan cuando surgen imprevistos, normalmente ellos saben que hacer, se sujetan a los programas de obra”.

La toma de decisiones en la Constructora Jorobok se puede explicar a través del modelo de Carnegie (Daft & Marcic, 2005) ya que considera que las decisiones de primer nivel en la organización incluyen a muchos ejecutivos y que una decisión final se basa en una coalición entre ellos. En este modelo de toma de decisiones en que participan muchos ejecutivos están presentes la incertidumbre y el conflicto, y es a través de las coaliciones, que se comparten opiniones, se establecen prioridades y se obtiene el apoyo social para la definición y el análisis del problema y la identificación de la primera solución aceptable para la coalición.

Motivación

La motivación se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de las personas se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de las metas (Robbins & Coulter, 2010, p. 314). Al respecto, en la Constructora se realizaron preguntas relacionadas con: 1) Sistemas de estímulos y recompensas; y 2) Relaciones interpersonales. El primero es innegable considerarlo como factor de motivación, el segundo por su aportación al ambiente laboral, ya que el personal que se siente conforme siente satisfacción y, por lo tanto está motivado con su trabajo.

En el apartado de sistemas de *estímulos y recompensas*, un 79% de los empleados respondieron estar satisfecho con la manera como la empresa estimula a su personal y reconoce los esfuerzos adicionales; considerando un 71% que su jefe reconoce los esfuerzos adicionales que hago en mi trabajo. Sin embargo, a pesar de que un 86% de los empleados señala que las prestaciones que otorga la empresa a su personal son buenas en comparación con las que otorgan otras empresas del mismo giro, solo un 43% considera que el salario que paga la empresa es justo, y un 36% piensa me parecen efectivos los reconocimientos que la empresa otorga a su personal por antigüedad, puntualidad, etcétera. El promedio de las respuestas a las preguntas anteriores es de 63%. Al respecto Robbins (1999, p. 170) comenta en relación al modelo de motivación-higiene de Herzberg, que cuando los *factores de higiene* como la política de la compañía y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y el salario, son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha, por lo tanto podrán tener paz, pero no necesariamente motivación. Al respecto el propietario opina:

“La empresa promueve hacer el mejor esfuerzo, la gente sabe y está interesada en rendir más para obtener más. No tenemos políticas definidas para estimular o recompensar, pero se intenta que cada quien tenga y gane lo que realmente merece, pero queremos que gane más y muchas veces se lo retribuimos a fin de año y a quienes trabajan por contrato de obra al momento que termina su trabajo. Trato de compensarlos, lo que pasa es que les pido más y por eso los tengo que recompensar, considero que los empleados tienen confianza en la empresa, pero debemos buscar formas que valoren los empleados. Las formas que empleamos para motivar son: económicamente y mejorando su ambiente y condiciones de trabajo (mejores equipos, camionetas nuevas, etc.). Para reconocer el esfuerzo y rendimiento del empleado, los promuevo a un puesto mejor, en ocasiones después del cambio, no rinden como iban y los bajo otra vez”.

En relación a la opinión del propietario es necesario que considere maximizar la motivación de la fuerza laboral y, para ello debe pensar en términos de flexibilidad, reconociendo sus diferentes necesidades como lo señalan Robbins & Coulter (2010, p. 357), quienes proponen diferentes programas de motivación para: La fuerza laboral diversa, a profesionistas, trabajadores eventuales y de recompensas adecuadas.

La capacidad que posee el ser humano para interactuar con otras personas, respetando sus derechos, manteniendo una óptima comunicación y trabajando unidos en pos de un objetivo en común, se conoce como relaciones interpersonales. En este apartado las respuestas otorgadas por los empleados muestran que un 100% considera que existen buenas relaciones de trabajo entre mi jefe y yo, pero solo el 79% considera que en su departamento existe un verdadero espíritu de equipo, un 79% piensa que hay buena colaboración entre los diferentes departamentos de la empresa. Además, un 93% señala que ha observado que se llevan bien y colaboran entre si los diferentes directivos de la empresa y que es evidente 93% que en la empresa hay buena disposición por el buen trato y apoyo con los distintos proveedores, clientes, visitantes y demás. El promedio de las respuestas a las preguntas anteriores es de 89%, es de resaltar que el 100% considera que existen buenas relaciones entre su jefe y ellos; pero es preciso promover el trabajo en equipo y la colaboración entre los diferentes departamentos. Al respecto, Da Silva (2002, p. 209) señala: la productividad no es un problema de ingeniería, sino de relaciones de grupo; es necesario mantener buenas relaciones interpersonales e intergrupales para conseguir que la productividad aumente. El propietario de Jorobok comenta:

“Me gusta lo que hago, me siento totalmente respetado como persona y valorado por mi esfuerzo profesional, por los logros que he tenido, pero sin duda quiero lograr más, para la empresa y los que trabajamos en ella. Puedo decir, que hay cooperación entre la gente y les preocupa la empresa. Cuando se presenta algún problema difícil, la gente más cercana me apoya. Pero, siento que a la gente no le importan los demás, no hay apoyo entre ellos. Solo en la obra existen procedimientos y sistemas que facilitan el trabajo en equipo.

En general considero que existe un buen ambiente de trabajo, pero me preocupa el que se tiene entre el personal operativo, porque algunas veces se siente tensión y agresividad; considero que la causa puede ser las condiciones de trabajo (sol y calor) por lo que cuando la obra está terminada, se agradece los empleados con carne asada, y se otorgan algunas compensaciones de acuerdo a la productividad señalada por el residente de obra. Pero en general las condiciones de trabajo son similares a las de las otras empresas, y el ambiente de trabajo es agradable por lo que la rotación de personal no es

significativa, se puede decir que los empleados están contentos con el trabajo, tenemos empleados operativos desde que inició la empresa”.

Da Silva (2002, p. 209) considera que las habilidades administrativas de la persona, como características opuestas a las habilidades técnicas, son necesarias para el éxito de los administradores.

La información ha permitido alcanzar el objetivo específico “Determinar las formas de comunicación, toma de decisiones y motivación que emplea el líder de la Constructora Jorobok para comprometer a los empleados con las metas de la organización”. Cabe destacar lo siguiente:

Actualmente la Constructora cuenta con estructura y organización formal favorable en un 97%, que permite que los empleados sepan cuáles son sus funciones, a quién acudir, etc. Sin embargo, las formas de comunicación empleadas son informales teléfono, e internet, el propietario considera que lo mantienen informado de lo que está pasando, mientras un 36% de los empleados considera que la comunicación no es frecuente, abierta y clara.

La toma de decisiones muestra que es favorable en un 89%, en donde destaca que el 100% de los empleados participa en decisiones relacionadas con su departamento o su propio trabajo, pero un 93% señalan que no participan en decisiones que afectan a la empresa en general. El propietario descentraliza la autoridad en las personas de primer nivel de la empresa, para que sean ellos los que deleguen a los empleados operativos según su capacidad. Los problemas mayores sólo los comparte con el personal de primer nivel, considerando su opinión.

En relación a la motivación no se tienen políticas definidas para estimular o recompensar, pero a fin de año se les otorga estímulos económicos, y se busca mejorar su ambiente y condiciones de trabajo con mejores equipos, camionetas nuevas, etc. Promociones de puesto, sin embargo aun cuando en la empresa se otorgan prestaciones mayores que las exigidas por la ley solo el 43% considera justo el salario y el 36% opina que son efectivos los reconocimientos y estímulos que otorga la empresa.

Liderazgo

Para dar respuesta a la pregunta 2: ¿Cuál es el estilo de liderazgo que despliega el propietario de la pequeña empresa industrial Constructora Jorobok? Se cuenta con información que proporcionó el propietario a través de la entrevista, misma que se contrasta con la proporcionada por empleados operativos y directivos a través de la encuesta. Para ello, se realizaron preguntas relacionadas con el liderazgo y los mecanismos de apoyo, sin olvidar que la comunicación, la toma de decisiones y la motivación son parte importante para definir el estilo de liderazgo.

El liderazgo es el proceso de *dirigir* la conducta de otros hacia el alcance de algún objetivo. Dirigir en este sentido significa hacer que los individuos actúen de cierta manera o sigan un rumbo (Certo, 2001, p. 326). Respecto al *liderazgo* el 79% de los empleados señalan: “Me parecen adecuadas las formas de solicitar las cosas por parte de mi jefe inmediato”, así como el 79% de los entrevistados opina: “Mi jefe siempre busca estimular mi trabajo, y se preocupa por mi desarrollo personal y profesional”. De esta manera un 93% considera que: 1) A mi jefe lo que más le interesa son los resultados, es decir, que las cosas se hagan; 2) A mi jefe le preocupa y hace cosas por mantener un buen ambiente de trabajo; y 3) Siempre que lo necesito puedo contar y comunicarme con mi jefe 93%. El promedio de las respuestas a las preguntas anteriores es de 87%, considerando que el líder debe mejorar su forma de solicitar las cosas y mostrar preocupación por el desarrollo personal y profesional de sus empleados. Al respecto el propietario opina:

“Para poder desarrollar la empresa no confié plenamente en todo el personal, pero tengo que confiar, si no confié en la gente cómo le hago, tenemos trabajo, tengo que delegar, el problema es que no tengo el control de todo, falta establecer algunas normas y políticas, ya que para entender a la gente hay que ser flexible, sin abusar. Trato de ser lo más flexible que se pueda, pero también trato de ser exigente y puntual a la hora de pedir las cosas para que no te fallen. A la gente que se compromete me gusta apoyarla, en estos momentos he cedido contratos a algunos Residentes que sé que no me van hacer quedar mal, y por otra parte estoy buscando que crezcan con la empresa. Todo lo que inviertes está en riesgo siempre, este negocio es de audacia y perderle el miedo a la ruina, asumir riesgos. Como empresa estamos bien posicionados a cualquier nivel tanto con gobierno federal, estatal, municipal, con los partidos; asimismo contamos maquinaria y equipos, suficiente para cualquier contrato. Quiero lograr más, pero en este momento a la gente y a mí nos falta capacidad de crecimiento, de organización, estar más consciente del trayecto hacia dónde vamos”.

Se puede señalar que la principal estrategia que utiliza el propietario de la empresa es la de enfoque, la cual de acuerdo con Hitt, et al. (2008, p. 4) se utiliza porque pretenden atender a un segmento particular de una industria, de forma más efectiva que los competidores que abarcan toda la industria. Triunfan cuando consiguen atender de manera eficaz a un segmento con necesidades únicas, tan especializadas que los competidores que tienen una base amplia han decidido no atenderlo o cuando satisfacen las necesidades de un segmento que los competidores que abarcan toda la industria no están atendiendo bien (p. 122).

Hitt, et al. (2008, p. 4) señalan que una *estrategia* es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva. Agregan que la *estrategia de negocios* es el conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones que la empresa utiliza para lograr una ventaja competitiva explotando sus competencias centrales en mercados específicos de productos. Al respecto el propietario agrega que la principal estrategia para lograr el posicionamiento ha sido:

“La constancia en el desempeño del trabajo, asumiendo retos, relacionándose con gente de todos los niveles gubernamentales, no negando a unos o a otros aunque sean de diferente partido político.

Cuando quieres llegar a alcanzar algo, tienes que pagar algo, comprometer tiempo de entrega, esperar con paciencia los pagos y cumplir todo a lo que nos comprometemos con el cliente, eso hace que se nos reconozca entre otras constructoras. Por ejemplo, se han empezado obras sin anticipo, tratamos de terminar la obra antes del tiempo fijado como límite, se busca la calidad de los insumos, etcétera”.

Lo anterior refleja, en su gran mayoría, los rasgos de los líderes señalados por Certo (2001, p. 327) entre los que destacan madurez y estabilidad emocional; confiabilidad, resistencia y una continua sed de logros; habilidad para participar socialmente y adaptarse a varios grupos, además del deseo de tener estatus y una posición socioeconómica. Robbins (1999, p. 414) por su parte, agrega otros como la ambición y energía, el deseo de dirigir, la honradez e integridad, confianza en sí mismo, inteligencia y conocimientos adecuados para su puesto.

Constructora Jorobok es una empresa sana que aprovecha las oportunidades de crecimiento que le brinda el mercado, no sólo a través de establecer buenas relaciones con los directivos de las dependencias de gobierno, si no que para lograrlo se ha visto en la necesidad de diseñar y realizar cambios constantes en la empresa y para ello cuenta con el apoyo de personal leal, con disposición y experiencia. Destacan las relaciones personales del propietario con sus clientes y el compromiso de entrega de la obra de calidad, aun cuando no hayan recibido el pago total.

De los *mecanismos de apoyo*, el 79% de los empleados opinan: “Siento que la empresa me ha capacitado de forma adecuada sobre cómo realizar eficientemente mi trabajo”; mientras que el 86% comenta: “Cuento con la información que necesito oportunamente para la realización eficiente y correcta de mi trabajo”. Es de resaltar que el 93% señala: 1) cuento con el equipo y accesorios necesarios para efectuar mi trabajo adecuadamente; 2) cuento con el apoyo y herramientas necesarias para efectuar mi trabajo adecuadamente; y 3) pienso que esta es una empresa que apoya el desarrollo y progreso de su personal en general 93%. El promedio de las respuestas a las preguntas anteriores es favorable en un 89%.

Las respuestas muestran que el líder posee el estilo de liderazgo conductista propuesto por la Universidad de Ohio (Certo, 2001, p. 334), reflejando un equilibrio entre alta estructura y alta consideración, ya que el propietario no se limita a la autodirección de los subalternos para realizar su trabajo, también intenta desarrollar y mantener buenas relaciones humanas con los empleados. En relación a los mecanismos de apoyo el propietario opina:

“A los empleados se les otorgan los recursos necesarios, maquinaria y equipo para realizar su trabajo y protegerse de riesgos propios del puesto que desempeña. La gente asiste y coopera en eventos de capacitación y sociales. Los cambios se manejan de forma adecuada, la gente es capaz y no se pide más de lo que debe o puede hacer. Hay facilidades y opciones para desarrollarse profesionalmente”.

El estilo de liderazgo *del ciclo de vida* propuesto por Hersey-Blanchard citado en Certo (2001, p. 336) se considera coincide con el que muestra el propietario de la constructora investigada ya que este se basa en la relación entre la madurez del seguidor, la conducta del líder hacia las tareas y la conducta del líder hacia la relación. Al igual que el modelo de la Universidad de Ohio muestra cuatro formas de contemplar la tarea y la relación, sin embargo señala que a medida que pasa el tiempo y aumenta el grado de madurez del personal, el estilo apropiado para liderar este individuo será el de alta relación-baja tarea.

Es decir, el líder podrá ahora hacer menos énfasis en las conductas de tareas porque el vendedor ya está por encima del promedio de madurez de su trabajo y es capaz de resolver de manera independiente la mayoría de los problemas relacionados con la tarea. Por tanto, el líder continuaría desarrollando una relación humana con su seguidor. Lo cual ha sido señalado por el propietario de la

Tabla 1. Concentrado de respuestas la función directiva.

Categorías	% Indicador
Estructura y organización	97
Objetivos y metas de trabajo	84
Comunicación	79
Toma de decisiones	89
Sistema de estímulos y recompensas	63
Relaciones interpersonales	89
Liderazgo	87
Mecanismos de apoyo	89

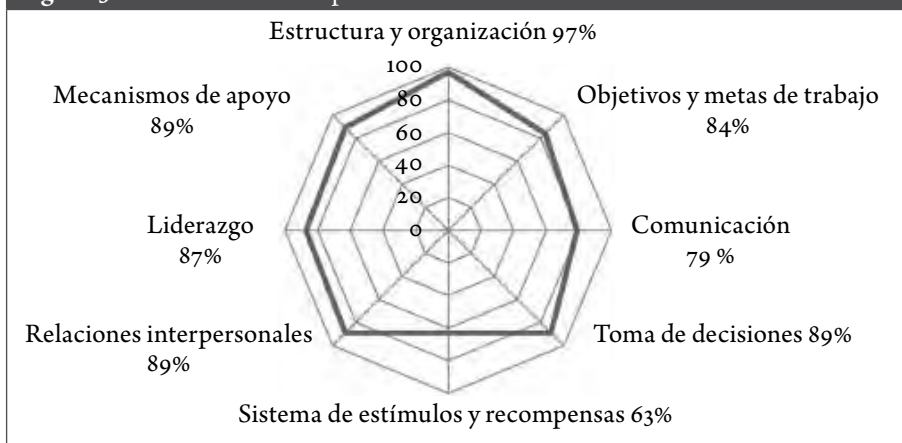
Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por empleados de Jorobok.

constructora al darles oportunidad a sus empleados cercanos de tomar decisiones y oportunidades de trabajo.

Como se ha planteado desde el principio, la función directiva tiene que ver con comunicación, toma de decisiones, motivación y liderazgo. Por lo que se hace necesario considerar los porcentajes generales de las diferentes categorías analizadas anteriormente (tabla 1 y gráfica 1).

Con la información anterior se contesta la pregunta general de investigación: ¿Cómo la función directiva (liderazgo, motivación, toma de decisiones y comunicación) y la estructura formal, influye en el crecimiento de la pequeña empresa construcciones Jorobok? La cual muestra de acuerdo con Mintzberg (citado en Lussier & Achua, 2005, p. 9-12), que las principales funciones del líder son: interpersonales, informativas y decisorias.

Figura 3. Concentrado de respuestas del cuestionario la función directiva.



Fuente: Elaboración a partir de información proporcionada por empleados de Constructora Jorobok.

Lo explicado anteriormente permite observar que el estilo de liderazgo que manifiesta el propietario es participativo, orientado a la tarea y a la consideración de los empleados, lo cual se refleja en la figura 3, denominada concentrado del cuestionario la función directiva; en ella se muestra un promedio general de 85% de respuesta favorable al trabajo desempeñado por el propietario de la Constructora. Cabe señalar, que la información de los empleados se obtuvo aproximadamente después de ocho meses de haber realizado los análisis de puestos y definido la estructura formal con la que funciona la empresa.

En general se puede afirmar que el trabajo realizado por su propietario es muy bueno, sin embargo es preciso que implemente un sistema de estímulos y recompensas que valoren sus empleados, ya que los esfuerzos realizados por él

en este aspecto, sólo logró el 63% de satisfacción. Es decir, tiene un área de oportunidad de mejora de un 37%.

Asimismo, lo vertido anteriormente permite alcanzar el objetivo general: Analizar la función directiva (liderazgo, motivación, toma de decisiones y comunicación) y la estructura formal y su influencia en el crecimiento de la pequeña empresa construcciones Jorobok.

Prueba de hipótesis

Se considera que las hipótesis planteadas al inicio de la investigación fueron comprobadas satisfactoriamente:

Hipótesis 1: *El comportamiento con los subordinados y los rasgos de personalidad que posee el propietario de Constructora Jorobok determinan su estilo de liderazgo.* La cual se comprobó totalmente, ya que entre los rasgos de personalidad que posee el propietario destacan: la habilidad para participar socialmente y adaptarse a varios grupos, el deseo de tener estatus y una posición socioeconómica; la ambición y energía, el deseo de dirigir, la honradez e integridad, confianza en sí mismo, inteligencia y conocimientos adecuados para su puesto, lo cual ha permitido tener un comportamiento con sus subordinados en equilibrio con la tarea y con la consideración. Mostrando fuerte relación con el liderazgo situacional del ciclo de vida Hersey-Blanchard el cual considera, además el grado de madurez y disponibilidad de los subordinados.

Hipótesis 2. *Motivar a los empleados y mantener una comunicación clara y constante que considere sus opiniones en la toma de decisiones son funciones que desempeña el líder y comprometen a los empleados con las metas de la organización.* La cual se comprobó totalmente; tanto la comunicación como la toma de decisiones mostró porcentajes favorables al desempeño del propietario, sin embargo el sistema de comunicación que se utiliza es mayormente informal, radio y teléfono principalmente.

Hipótesis 3. *Una estructura formal que contemple las distintas áreas, puestos de trabajo, niveles de autoridad y responsabilidad, lo cual influye positivamente en el crecimiento de la empresa.* La cual se comprobó totalmente, ya que las respuestas otorgadas a esta categoría obtuvieron el porcentaje más favorable 97% y permitió que las otras categorías fuesen aceptables. Lo que fue observado por el propietario de la constructora, lo agradeció y estará atento para ir aprovechando las oportunidades que le brinda el entorno.

En análisis de la información empírica proporcionada por el propietario de la empresa investigada permite concluir que la función directiva y la estructura formal han tenido gran influencia en el crecimiento de Constructora Jorobok. Sin olvidar que la importancia de la función directiva, radica de acuerdo con

Rodríguez Valencia (2007, p. 13) en comprender que el hombre piensa, siente, aprende y tiene capacidad para expresar ideas y emociones (comunicación) y necesita permanentemente de nuevos incentivos (motivación). No hay que perder de vista que el hombre es un ser psicológicamente complejo, que se mueve en función de anhelos y necesidades específicas. Necesidades que deben ser reconocidas por empresarios y administradores, y procurar conciliarlas con los objetivos organizacionales y personales, ya que el empleado aspira a ser tratado como ser humano, que se reconozcan sus deseos de promoción, se le recompense moral, materialmente y se respete su dignidad humana.

CONCLUSIONES

Definir la estructura formal de la empresa y determinar las funciones y requerimientos de cada puesto, elimina en gran parte los problemas de duplicidad de funciones y de evasión de responsabilidades. La estructura y organización formal definida permite que los empleados sepan cuáles son sus funciones, a quién acudir, etc.

Las relaciones interpersonales del Director de la empresa con directivos de los gobiernos federal, estatal y municipal son determinantes para establecer contratos de trabajo.

La tecnología de la información –computadoras, teléfonos celulares, e internet– son las principales formas de comunicación que se utilizan en la industria de la construcción, y como es de manera informal, un 36% de los empleados considera que no es frecuente, abierta y clara.

La descentralización de la autoridad a personal de primer nivel de la empresa, permite que se responsabilicen del trabajo y de la autoridad que delegan a los empleados operativos según su capacidad. Los problemas mayores sólo los comparte con el personal de primer nivel, considerando su opinión.

El modelo de Carnegie (Daft, 2000) permite explicar la toma de decisiones en Constructora Jorobok ya que considera que las decisiones de primer nivel en la organización incluyen a muchos ejecutivos y que una decisión final se basa en una coalición entre ellos, en donde se comparten opiniones, se establecen prioridades y se obtiene el apoyo social para la definición y el análisis del problema y la identificación de la primera solución aceptable.

En relación a la motivación, aun cuando en la empresa se otorgan prestaciones mayores que las exigidas por la ley solo el 43% considera justo el salario y el 36% opina que son efectivos los reconocimientos y estímulos que otorga la empresa.

No se tienen políticas definidas para estimular o recompensar al personal, pero a fin de año se les otorgan estímulos económicos, y se busca mejorar su

ambiente y condiciones de trabajo con mejores equipos, camionetas nuevas, promociones de cargo, etcétera.

Constructora Jorobok es una empresa sana que aprovecha las oportunidades de crecimiento que le brinda el mercado, no sólo a través de establecer buenas relaciones con los directivos de las dependencias de gobierno, para lograrlo se ha visto en la necesidad de diseñar y realizar cambios constantes en la empresa y, para ello, cuenta con el apoyo de personal leal, con disposición y experiencia. Destacan las relaciones personales del propietario con sus clientes y el compromiso de entrega de la obra de calidad, aun cuando no han recibido el pago total.

Los rasgos de personalidad que posee el líder de Constructora Jorobok son: madurez y estabilidad emocional; confiabilidad, resistencia y una continua sed de logros; habilidad para participar socialmente y adaptarse a varios grupos y el deseo de tener estatus y una posición socioeconómica; la ambición y energía, el deseo de dirigir, la honradez e integridad, confianza en sí mismo, inteligencia y conocimientos adecuados para su puesto.

A medida que el tiempo y el personal aumenta su madurez (mejora su desempeño) el propietario debe delegar autoridad ya que es capaz de resolver de manera independiente la mayoría de los problemas relacionados con su tarea.

La función directiva y la estructura formal tienen gran influencia en el crecimiento de la empresa Jorobok.

Fuerza laboral diversa (profesionistas, operativos de base y trabajadores eventuales) requiere programas de motivación diferentes. Hace necesario definir políticas para estimular o recompensar al personal, que valoren cada uno y para ello es preciso mantener una comunicación constante.

La filosofía de liderazgo democrático-participativo mejora las relaciones humanas e involucra y compromete a los empleados en el logro de las metas organizacionales.

BIBLIOGRAFÍA

- Bartlett, Alton C. & Kayser, Thomas A. (2005), *Cambio de la conducta organizacional*, quinta edición, Editorial Trillas, México.
- Certo, Samuel C. (2001), *Administración moderna: diversidad, calidad, ética y el entorno global*, octava edición Prentice Hall, México.
- Daft, Richard L. & Marcic, Dorothy (2005) *Introducción a la Administración*, cuarta edición, Thomson Editores, México.
- Da Silva, Reinaldo O. (2002) *Teorías de la Administración*, Editorial Thomson Internacional, México.

- Gámez Gastelúm, Rosalinda (2007). *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*, editorial eumet.net/libros/2007a/221/, México.
- Hitt, Michael A., Ireland R. Duane & Hoskisson, Robert E. (2008). *Administración estratégica. Competitividad y globalización, conceptos y casos*, Séptima Edición, CengageLearning, México.
- Kast, Fremont E. y Rosenzweig, James E. (2000). *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y contingencias*, segunda edición, Mc Graw Hill, México.
- Koontz Harold & Weihrich Heinz (2004). *Administración, una perspectiva global*, doceava edición, McGraw-Hill Interamericana, México.
- Liquidano Rodríguez, María del Carmen (2006). El administrador de recursos humanos como gestor de talento humano. Sus competencias y la relación de las prácticas de administración de recursos humanos, en la revista Contaduría y administración, septiembre-diciembre, número 220, Universidad Nacional Autónoma de México, D.F. México. pp. 45-178.
- Lussier, Robert N. & Achua Christopher F. (2005). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, Segunda edición, Thompson editores, México.
- Lusthaus, Charles; Adrien, Marie-Hélène; Anderson, Gary; Carden, Fred y Montalván, George Plinio (2002). *Evaluación organizacional. Marco para mejorar el desempeño*, Inter-American Development Bank, Canadá.
- Mercado H., Salvador (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Las utilidades al alcance de la empresa, PAC, México.
- Porret Gelabert, Miquel (2008). *Recursos humanos. Dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. Tercera edición, ESIC Editorial, España.
- Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary (2010). *Administración*, octava edición, Pearson Educación México, 2005.
- Robbins, Stephen P. (1999). *Comportamiento organizacional, octava edición*, Prentice Hall, México.
- Rodríguez Valencia, Joaquín (2007). *Administración moderna de personal*, séptima edición, CengageLearning, México.
- Stoner, James A. F., Freeman, R. Edward & Gilbert Jr, Daniel R. (1996). *Administración*, sexta edición, Pearson Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- Veciana Vergés, José María (1999). *Función directiva*, Universitat Autònoma de Barcelona, Servei de Publicacions (Ciencia & Tècnica; 14, Economía), Spain.
- Yin, Robert K. (2009). *Case Study Research, design and methods*. Fourth edition, California, U.S.A. SAGE Inc