



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Decanato Negocios

Doctorado en Dirección de Organizaciones

NOMBRE DE LA TESIS

**MODELO PARA INCREMENTAR EL MARGEN DE UTILIDAD DE
LAS EMPRESAS INMOBILIARIAS DEL ESTADO DE PUEBLA A
TRAVÉS DE VARIABLES DETERMINANTES, ANTE UN PAÍS EN
CRECIMIENTO Y DE RETOS.**

Tesis que para obtener el Grado de Doctorado
en Dirección de Organizaciones

Presenta

MIGUEL ALEJANDRO MUÑOZ MURATALLA

Puebla, México.

Noviembre, 2022



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

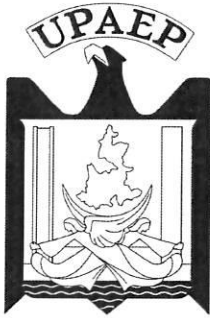
DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Decanato de Negocios

Doctorado en Dirección de Organizaciones

Por este medio nos permitimos informar a Uds. la aprobación de la Tesis:
“MODELO PARA INCREMENTAR EL MARGEN DE UTILIDAD DE
LAS EMPRESAS INMOBILIARIAS DEL ESTADO DE PUEBLA A TRAVÉS
DE VARIABLES DETERMINANTES, ANTE UN PAÍS EN CRECIMIENTO
Y DE RETOS”,

que presenta el alumno: Miguel Alejandro Muñoz Muratalla como
requisito para obtener el Grado de Doctorado en este programa académico.

Atte.

Comité Doctoral

Dr. Juan Carlos Pérez García

Director de Tesis

Dr. Gerardo de Jesús López Arciga

Asesor

Dr. Emmanuel Olivera Pérez

Asesor

Puebla, México.

Noviembre, 2022

AGRADECIMIENTOS

A mi esposa Dulce, mi apoyo, mi guía, mi amiga, por siempre impulsarme para cumplir mis metas. A mi hijo Alex por enseñarme a ser padre, ser mi luz y mi inspiración día tras día. A mis amados padres Sahaba y Alejandro que me han apoyado en todo momento para conseguir mis sueños. A mi hermana Sahaba que ha estado presente siempre para alentarme con su amor y consejo al igual que a mis sobrinos Jorge y Emilio. A mi comité doctoral Dr. Juan Carlos Pérez García por su gran apoyo y amistad, Dr. Gerardo de Jesús López Arciga y Dr. Emmanuel Olivera Pérez por su valiosa guía. A la Dra. Yesica Mayett Moreno directora de posgrados en dirección de organizaciones por apoyarme en este maravilloso proceso. A mis amigos, maestros y compañeros del doctorado

RESUMEN

El mercado inmobiliario se ha vuelto sin duda a nivel mundial una medición efectiva del crecimiento de la economía de cada país. La economía inmobiliaria, por su habitualmente alta participación en el producto interno bruto y en el empleo, y por su rol estratégico de articulación entre el sector financiero y la economía real, es un factor determinante y detonante de los ciclos de auge y recesión y de las crisis económicas. En esta investigación se diseñó un modelo para incrementar el margen de utilidad de las empresas inmobiliarias de Puebla, México y en dicho modelo intervinieron 6 variables determinantes y por medio de la metodología utilizada se evidenció que ninguna de las variables afectaba de manera significativa al margen de utilidad de la empresa. Por lo que se concluye que el tipo liderazgo directivo, el tipo de empresa, ingresos anuales, género, edad y nivel académico de sus directivos, no tienen una relación significativa con el desempeño organizacional de las empresas, contrastando así, lo que por tantos años se ha creído en el sector inmobiliario y se ha utilizado con respecto a las estrategias usadas para mejorar los márgenes de ganancia.

ABSTRACT

The real estate market has undoubtedly become globally an effective measure of the growth of each country's economy. The real estate economy, due to its usually high participation in gross domestic product and employment, and its strategic role of articulation between the financial sector and the real economy, is a determining factor and trigger for boom and recession cycles and economic crises. In this research, a model was designed to increase the profit margin of real estate companies in Puebla, México and in this model 6 determining variables intervened and through the methodology used showed, that none of the variables significantly affected the profit margin of the Company. Therefore, it is concluded that the type of managerial leadership, the type of company, annual income, gender, age and academic level of its managers, do not have a significant relationship with the organizational performance of the companies, contrasting thus, what for so many years has been believed in the real estate sector and has been used with respect to the strategies used to improve profit margins.

INTRODUCCIÓN

La vivienda es el recinto que independientemente de la forma en que fue construido o adaptado, permite a los hogares satisfacer sus necesidades de alojamiento y desarrollar sus funciones vitales, por lo que es el activo más importante para la mayoría de familias.

El concepto de la vivienda fue reconocido como parte del derecho a un nivel de vida adecuado en la Declaración Universal de Derechos Humanos del año 1948. Asimismo, aparece en el párrafo 1º del artículo 11 del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, adoptado en Nueva York, el 16 de diciembre del año 1966 donde, los Estados reconocen el derecho de toda persona a un nivel de vida adecuado para sí y su familia y a una mejora continua de las condiciones de existencia. Reconociendo de este modo, que una vivienda adecuada es fundamental para el disfrute del resto de los derechos económicos, sociales y culturales.

El acceso a una vivienda asequible de buena calidad es una necesidad fundamental para lograr varios objetivos de política social, incluida la reducción de la pobreza y la mejora de la igualdad de oportunidades, la inclusión social y la movilidad. Con frecuencia, las necesidades de vivienda no se satisfacen, y hoy en día, un gran número de personas en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) no tienen hogar y muchas familias viven en viviendas de baja calidad o enfrentan costos de vivienda que no pueden pagar.

En respuesta a ese problema es que las empresas inmobiliarias, quienes son las encargadas en gran medida del dinamismo del mercado inmobiliario, deban generar una propuesta de valor sólida, sobresaliente y única, donde se enfatice el tipo de liderazgo, tipo de empresa, ingresos anuales, género, edad, nivel académico que lleve al óptimo desempeño de las organizaciones, conformada por el conjunto de actividades que estas entidades lleven a cabo desde la dirección, siendo así de gran importancia para las inmobiliarias y su subsistencia en el mercado y para la economía en crecimiento del país.

La presente investigación está estructurada de la siguiente manera: En la revisión de la literatura se hace un breve recorrido bibliográfico acerca del contexto del sector inmobiliario. En el planteamiento del problema se visualiza la falta de claridad de las variables que intervienen en el incremento del margen de utilidad siendo así de gran importancia para las inmobiliarias y su subsistencia en el mercado, además de lograr las metas que coadyuven para la economía en crecimiento del país. En la sección de metodología se establece el diseño general de investigación de corte cuantitativo, así como la propuesta, validación y descripción del instrumento; se hace mención de los aspectos más sobresalientes así como los obstáculos relativos al trabajo de campo; se explica brevemente la selección final de la muestra de acuerdo a la población estadística; en la última parte de esta sección se enuncian cada una de las hipótesis de trabajo. En la sección de resultados se presentan los resultados más destacados del estudio con sus respectivos análisis. Por último, en el apartado de conclusiones se presentan las contribuciones y las principales aportaciones así como las limitaciones del estudio y las futuras líneas de investigación.

Se pretende con este trabajo realizar un importante aporte al sector inmobiliario con la propuesta de un modelo para incrementar el margen de utilidad a los accionistas, coadyuvando con esta acción al crecimiento económico del estado de Puebla y de México.

ÍNDICE

Carta de liberación de tesis	
Agradecimientos	
Resumen	
Abstract	
Introducción	i
Capítulo 1 Propósito y organización	1
1.1 Planteamiento del problema	2
1.2 Propósito de la investigación	5
1.3 Justificación	6
1.3.1 Conveniencia	6
1.3.2 Valor Teórico	7
1.3.3 Utilidad Metodológica	7
1.3.4 Relevancia Social	7
1.3.5 Implicaciones Prácticas	8
1.4 Objetivo General	9
1.5 Objetivos específicos	9
1.6 Alcances y limitaciones	10
1.7 Organización de la investigación	10
Capítulo 2 Marco Contextual	11
2.1 Contexto de la vivienda internacional	13
2.2 Contexto de la vivienda en México y América Latina	16
2.3 Importancia de la vivienda en México	20
2.4 Aspectos de empresas inmobiliarias	22
2.4.1 Asociación Mexicana de empresas inmobiliarias.	22
2.4.2 Índice de Precios de Vivienda	24
2.4.3 Demanda de vivienda	27
2.5 Contexto de la vivienda en Puebla	31
2.6 Cuerpos intermedios para la generación de vivienda	33
2.6.1 Infonavit	33
2.6.2 Fovissste	36
2.6.3 Sociedad Hipotecaria Federal	38
2.6.4 Comisión Nacional de Vivienda	40
Capítulo 3 Marco Teórico	44
3.1 Valor	45
3.1.1 Generación de Valor	45
3.1.2 La gerencia de Valor	48

3.1.3. Valor en la industria inmobiliaria y de la construcción	50
3.2 Desempeño Organizacional	53
3.2.1 Medición del Desempeño Organizacional	54
3.2.2 Gestión del desempeño organizacional	58
3.3 Liderazgo	60
3.3.1 Liderazgo en las organizaciones	61
3.3.2 Liderazgo de rango completo	62
3.3.3 Liderazgo multifactorial	65
3.3.4 Liderazgo y Género	68
3.4 Propuesta de Investigación	70
3.4.1 Modelo	71
3.4.2. Hipótesis de investigación	74
Capítulo 4 Metodología	75
4.1 Diseño de investigación	77
4.2 Población y tamaño de muestra	77
4.2.1 Población sujeta a estudio	78
4.2.2 Cálculo de la muestra	79
4.3 Prueba Piloto.	80
4.3.1 Validación del Instrumento	81
4.4 Sistematización del instrumento	83
4.5 Instrumento de recolección de datos	84
4.6 Hipótesis.	85
4.6.1 Hipótesis H1 Tipos de liderazgo	86
4.6.2 Hipótesis H2 Tipos de inmobiliarias	87
4.6.3 Hipótesis H3 Ventas anuales	89
4.6.4 Hipótesis H4 Grado académico	90
4.6.5 Hipótesis H5 Género	91
4.6.6 Hipótesis H6 Edad	92
4.7 Decisiones sobre las hipótesis sometidas a prueba	94
4.8 Hallazgos	95
Capítulo 5 Conclusiones y Recomendaciones	96
5.1 Conclusiones de los objetivos específicos	97
5.2 Conclusiones del objetivo general	99
5.3 Recomendaciones e investigaciones futuras	99
Referencias	101
Anexos	

ÍNDICE DE TABLAS

2.1	Características sociodemográficas y económicas absolutos	19
2.2	Características sociodemográficas y económicas promedios	19
2.3	Distribución de los precios en el ámbito Nacional.	25
2.4	Indicadores Macroeconómicos seleccionados.	26
2.5	Demanda de Vivienda por componente	27
2.6	Número de Créditos por tipo de Solución	28
2.7	Número de Créditos por Organismo y tipo de solución	29
2.8	Demanda por entidad federativa	30
3.1	Estudios de liderazgo según género	69
4.1	Dimensiones del enfoque cuantitativo	76
4.2	Confiabilidad del instrumento de recolección de datos	81
4.3	Validez del instrumento de recolección de datos	83
4.4	Descripción del instrumento de recolección de datos	85
4.5	Resumen por tipo de liderazgo	86
4.6	Análisis de varianza	86
4.7	Análisis de varianza tipo de liderazgo y margen de utilidad	87
4.8	Grupo de margen de utilidad por tipo de empresa	88
4.9	Pruebas de ji cuadrado – tipos de inmobiliarias	88
4.10	Grupo de margen de utilidad por ingreso por venta anual	89
4.11	Pruebas de ji cuadrada – ingresos por ventas anuales	89
4.12	Grupo de margen de utilidad por grado académico de sus directivos	90
4.13	Pruebas de ji cuadrada – grado académico de directivos	91
4.14	Grupo de margen de utilidad por género de sus directivos	91
4.15	Pruebas de ji cuadrada – género de directivos	92
4.16	Grupo de margen de utilidad por rango de edad de sus directivos	93
4.17	Pruebas de ji cuadrada – Edad de directivos	93
4.18	Decisiones sobre las hipótesis sometidas a prueba	94

ÍNDICE GRÁFICAS

2.1	Numero total de viviendas por cada mil habitantes	14
2.2	Porcentaje de viviendas vacantes de la vivienda parque total	15
2.3	Número de viviendas fuera de la vivienda existencias totales ubicadas en zonas urbanas y rurales, respectivamente	15
2.4	Número total de viviendas terminadas en el año, como porcentaje del total de viviendas existente.	16
2.5	América Latina: disponibilidad de servicios en las viviendas, en áreas urbanas y rurales	17
2.6	PIB de la vivienda sin alquiler imputado y su participación en el total nacional	20
2.7	PIB de la vivienda por sectores de actividad económica, sin alquiler imputado	21
2.8	Índice SHF, Valor de la vivienda por m2 y valor de la construcción por m2	25
2.9	Indicadores Macroeconómicos Seleccionados	26
2.10	Inversión inmobiliaria en México	31
2.11	Ventas mensuales en el sector inmobiliario en México	32
2.12	Mercado potencial vs actual Puebla	33
2.13	Créditos Originados en Infonavit	35
2.14	Créditos Formalizados, números de créditos.	38
2.15	Rezago habitacional	42

ÍNDICE FIGURAS

2.1	Logotipo de la Asociación de Profesionales Inmobiliarios A.C.	23
3.1	Valor en un contexto global	48
3.2	Modelo de medición de desempeño organizacional	57
3.3	Modelo propuesto para incrementar el margen de utilidad de las empresas inmobiliarias del Estado de Puebla	72
4.1	Distribución de la población de Investigación en el estado de Puebla	78
4.2	Plataforma digital para la sistematización de encuestas	84

CAPITULO I

PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN

CAPÍTULO I

PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN

En el presente capítulo se presenta el planteamiento del problema visto desde el punto de vista primero internacional y después resumido en la situación que guarda el sector de la vivienda en México, posteriormente se aclara el propósito de la investigación y se da la justificación detallada, tocando puntos como la conveniencia de esta, la relevancia social y sus implicaciones prácticas para concluir con los objetivos, los alcances y limitaciones, así como la organización de la investigación.

1.1 Planteamiento del problema

El mercado inmobiliario se ha vuelto sin duda a nivel mundial una medición efectiva del crecimiento de la economía de cada país, burbujas de precios, sobrecalentamiento, especulación, cambios políticos, tasas de interés, recuperación, entre otras variables, están impactando a los mercados de diversas naciones. La economía inmobiliaria, por su habitualmente alta participación en el producto y en el empleo, y por su rol estratégico de articulación entre el sector financiero y la economía real, es un factor determinante y detonante de los ciclos de auge y recesión y de las crisis económicas (Daher, 2013), siendo así que cada país tiene una problemática y situación en específico, por ejemplo China, el gigante asiático ha transitado entre diversos escenarios de espectaculares alzas en los precios residenciales, controles férreos para la vivienda y millonarios que han desembolsado grandes cantidades para elevar la plusvalía de ciertos espacios en Asia.

La inversión inmobiliaria en China creció 9.3% en el periodo enero-abril del año 2017, las mejores ciudades para desarrollar son Shanghai, Pekín y Shenzhen, ciudades ícono en China, continúan siendo los destinos más atractivos para el desarrollo inmobiliario, de acuerdo con un informe del Instituto de investigación China Index Academy (Vázquez, 2017) que abarcó el análisis de 297 grandes ciudades. La burbuja inmobiliaria china sigue abriéndose paso

sobre los mercados, tomando en cuenta el comportamiento que han mostrado los promotores en Bolsa durante el año 2017.

Otro país digno de mencionar en cuanto a sus problemáticas, es Estados Unidos. Su mercado inmobiliario, no ha vuelto a ser el mismo, quizá solamente algunas zonas muy particulares han regresado a precios similares previo a la crisis del año 2008. Sin embargo, en promedio, todo el mercado estadounidense está muy por debajo de los precios alcanzados anterior a ese año y los niveles de producción de vivienda también están muy lejos de sus máximos históricos.

El problema de las burbujas inmobiliarias, como el de Estados Unidos antes mencionado, también ha alcanzado al continente Europeo donde la situación en España en el sector inmobiliario fue dramática. En el año 2008 las principales empresas de la construcción contrajeron sus ventas 72%, cuando llegaron a 20 millones de euros, en contraste con los 500 millones euros del mismo periodo del año 2007.

Los indicadores de la demanda residencial en España siguen mostrando un comportamiento moderado al alza. En un contexto de creación de empleo sostenido y de condiciones financieras laxas, El mercado residencial mantiene la tendencia de crecimiento sostenido de los precios. El dato provisional de la estadística Tinsa IMIE Mercados Locales (2018), correspondiente al tercer trimestre del año 2018 arroja un incremento interanual del 4,9% en el precio medio de la vivienda terminada nueva y usada en España, hasta 1.317 €/m². Siete capitales de provincia registran en el tercer trimestre revalorizaciones superiores al 10% en los últimos 12 meses, lideradas por Madrid con un 15.6%, Pamplona con 14.2% y Alicante con 13.2%.

Aunque la normalización del mercado residencial se extiende por la geografía española, siguen existiendo diferencias importantes entre territorios. Cantabria es la única Comunidad Autónoma donde el precio medio en el tercer trimestre es inferior al de un año antes. Si se analiza por separado las capitales de provincia, hasta 16 ciudades muestran caídas de precios en tasa interanual. En cinco de ellas, el descenso respecto al tercer trimestre del año 2017

supera el 5%. El precio medio en España evoluciona al alza desde el tercer trimestre del año 2016 acumulando una revalorización del 9% desde entonces y es un 35,7% inferior al máximo alcanzado a finales del año 2007 (Tinsa IMIE Mercados Locales, 2018). Para el tercer trimestre del año 2018 el 16% de los españoles tienen dos o más viviendas. 84% es propietario de una sola vivienda y el 16% carece de ella.

Los españoles continúan su avance y recuperación como también sucede con una parte importante del mercado Latinoamericano, actualmente un estudio realizado por Tinsa Latinoamérica expone que al segundo trimestre del año 2018, la región conformada por México, Colombia, Perú y Chile tiene 137.517 unidades disponibles con un global de 73% de departamentos y 27% de casas, cuyos valores promedio por m² de sus capitales van desde USD\$645 a USD\$1,1708 en viviendas y desde USD\$1,282 a USD\$2,291 en departamentos.

En particular cuando se habla del mercado Inmobiliario en México se dice que sigue siendo muy atractivo aunque el Producto Interno Bruto (PIB) en el sector construcción ha presentado un declive los últimos años se puede observar desde el año 2015 una recuperación en el entorno macroeconómico para el subsector vivienda (INEGI, 2017), este hecho refleja una gran importancia para las empresas inmobiliarias en México y en especial para las empresas inmobiliarias Poblanas, siendo Puebla la cuarta ciudad del país con mejores perspectivas inmobiliarias, desarrolladores, constructores y brokers consideran que el desempeño de este sector continuará mejorando, de acuerdo al estudio Panorama Inmobiliario 2016 (Grupo 4S, 2016).

El sector inmobiliario resulta ser macroeconómicamente clave, cuantitativa y cualitativamente en la mayoría de los países, por sus complejas relaciones intersectoriales y por su muy significativa ponderación en las variables e indicadores productivos y financieros. No casualmente los gobiernos recurren a él como instrumento para incentivar la economía e incrementar el empleo (Daher, 2013). Las empresas inmobiliarias modernas tienen el reto de reaccionar profundamente en una inherente y clara propuesta de valor con respecto a sus

competidores para posteriormente, adaptar su cadena de valor de acuerdo a esta propuesta única y diferenciada (Bhojwani S., Ibarra A., Jimenez P., 2014).

El cambio demográfico, de acuerdo con el documento de Estado actual de la vivienda en México 2013, elaborado por la Fundación Centro de Investigación y Documentación de la Casa (CIDOC, 2013); SHF con el apoyo de Conavi, Sedesol, Infonavit y Fovissste; HIC y BBVA-Bancomer, entre otras instituciones, se traducirá en un incremento en la demanda de vivienda. señala que actualmente existen en México 2.8 millones de viviendas que necesitan ser reemplazadas y 11.8 millones que requieren algún tipo de mejoramiento o ampliación.

En el estado de Puebla, México los precios de casas, departamentos y terrenos en diferentes puntos de la entidad poblana disminuyeron hasta 15 por ciento, fenómeno provocado por la baja demanda de inmuebles ante problemas económicos que se registran a causa de la pandemia de coronavirus sufrida a nivel mundial y que afecta a México desde el año 2020, desarrolladores y propietarios de vivienda optaron por reducir los precios entre un 5 a 15 por ciento, con tal de poder desplazar el producto durante el periodo de contingencia. El sector inmobiliario en Puebla se enfrenta a una situación inédita, toda vez que las operaciones de compra se redujeron hasta en un 50 por ciento debido a la incertidumbre económica generada por la pandemia (Lopez V., 2020).

El problema es que las empresas inmobiliarias adolecen de procesos para generar una propuesta de valor sólida, sobresaliente y única, donde se enfatice el tipo de liderazgo que lleve al óptimo desempeño de las organizaciones, siendo así de gran importancia para las inmobiliarias y su subsistencia en el mercado, además de lograr las metas que coadyuven para la economía en crecimiento del país.

1.2 Propósito de la investigación

El propósito de esta investigación es encontrar la relación entre el estilo de liderazgo más influyente en los directivos de las organizaciones inmobiliarias y el desempeño de sus

empresas ,conocer esta correlación sin duda sería de gran utilidad para dirigir los esfuerzos de capacitación hacia el liderazgo más efectivo, además de estudiar otros factores que intervienen en las empresas inmobiliarias como son: el tipo de empresa, ingresos anuales, género, edad y nivel académico de sus directivos.

1.3 Justificación

El mercado inmobiliario se ha vuelto sin duda a nivel mundial una medición efectiva del crecimiento de la economía de cada país. La industria en México de la construcción y los desarrolladores de vivienda, generan más de 3 millones de empleos, además de tener impacto directo en 37 de 42 industrias.

En el estado de Puebla, México el sector inmobiliario se desploma el 60 por ciento, la venta y renta de casas en Puebla a consecuencia de la crisis sanitaria sufrida desde el año 2020 ha provocado que en promedio mensual sólo están comercializando de 300 a 350 casas y 800 se están arrendando, se han perdido 5 mil empleos de los 40 mil que generan en la entidad poblana (Bonilla C., 2021)

Las empresas inmobiliarias modernas tienen el reto de que reaccionar profundamente en una inherente y clara propuesta de valor con respecto a sus competidores para subsistir.

1.3.1 Conveniencia

Esta investigación servirá para encontrar una relación ya sea positiva o negativa entre el desempeño de las empresas inmobiliarias y el tipo de liderazgo que sus directores o gerentes ejercen sobre sus subordinados, siendo de relevancia para mejorar el actuar de dichas organizaciones y estas le puedan hacer frente a la crisis actual en México.

1.3.2 Valor Teórico

En esta investigación se pretende encontrar un camino generalizado , más amplio y aplicable para las demás empresas inmobiliarias del sector, del cual emane una clase de liderazgo preferible , la información que se obtenga servirá para desarrollar una teoría de correlación con respecto el estilo de liderazgo y el desempeño de las organizaciones inmobiliarias en México. Se pretende con este trabajo conocer en mayor medida el comportamiento de estas variables el cual ofrece una exploración fructífera para el desarrollo organizacional de dichas empresas inmobiliarias ofreciendo hipótesis futuras para posteriores investigaciones.

1.3.3 Utilidad Metodológica

Para esta investigación se diseñará un nuevo instrumento para la recolección de datos que contribuirá a la relación entre estas dos variables, liderazgo - desempeño organizacional, además de otros factores como son: el tipo de empresa, ingresos anuales, género, edad y nivel académico de sus directivos, y así mejorar la forma como se puede estudiar en un futuro a las empresas del sector inmobiliario en México.

1.3.4 Relevancia Social

Una de las principales aportaciones de la medición del sector de la vivienda en México es la cuantificación del PIB generado por las actividades económicas de mercado y no de mercado vinculadas con este sector, así como la participación que tienen los hogares a través de la producción para uso final propio.

Durante el año 2016, el PIB de la vivienda registró un nivel de 1 billón 130 mil 277 millones de pesos, que representó el 6% del PIB nacional. Por actividad económica, se formó principalmente de la contribución de la construcción, los servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles y de los servicios financieros y de seguros. Con respecto a la inversión en vivienda representó el 70.9% de la demanda total de bienes y servicios de este sector, mientras que el consumo de los hogares el 26.8% y la demanda intermedia y el

consumo del gobierno reportaron el 2.1% y 0.2%, respectivamente. Las actividades del sector de la vivienda registraron 2 millones 385 mil 466 puestos de trabajo, si el valor del alquiler imputado se agregara al PIB de la vivienda, estos representan en conjunto el 13.8% del PIB de la economía (INEGI, 2016).

Los estudios muestran que el segmento medio y residencial equivale al 29% de las ventas y se prevé que para el año 2020 conforme aproximadamente el 50% del total del mercado. Las tendencias demográficas que sustentan esta hipótesis son alentadoras ya que México es actualmente uno de los países más jóvenes de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) con una edad promedio de 27 años y una clase media-alta en crecimiento, además de tener 8 personas en edad económicamente productiva por cada persona de más de 65 años (OCDE 2014).

Tales ventajas demográficas sumadas al alto grado de concentración del mercado, están conduciendo a la creación de clusters de crecimiento competitivos, y potencialmente lucrativos, para la vivienda Media y Residencial. Se proyecta que en el futuro la competencia dentro de estos clusters será más severa, haciendo los modelos genéricos, como el mencionado anteriormente, totalmente obsoletos. Es por eso la importancia social de contar con investigaciones de vanguardia que lleven un paso más adelante a las empresas inmobiliarias y al sector económico que representan, ayudándoles a tener un desempeño mayor por medio de la correcta toma de decisiones por líderes capacitados que cuenten con estilos de liderazgos acorde a las necesidades de la organización.

1.3.5 Implicaciones Prácticas

La demanda por crédito hipotecario se encuentra en su nivel más bajo del último lustro. La generación de empleo bien remunerado ha desacelerado y una caída en las expectativas durante la primera mitad del año 2017 se consolidó con menor demanda de financiamiento por parte de la banca comercial. El crédito vigente de la banca comercial mostrará mayor dinamismo una vez que la inflación se reduzca de manera significativa, lo que permitirá que el salario real vuelva a crecer y la actividad económica permita que se recupere el empleo de

trabajadores mejor remunerados. Sin embargo, en el corto plazo se espera que el mercado de vivienda mantendrá poco dinamismo en el año 2018 e incluso podría mantenerse en terreno negativo (Morales, Torán, Vázquez, 2018). Algunos jugadores seguramente serán expulsados y se crearán barreras de entrada en nuevos mercados o segmentos. Sin embargo, a pesar del ambiente de negocios restrictivo y una afluencia de competencia que, con toda seguridad, perturba el Estatus Quo actual, existen oportunidades para aprovechar una creciente cantidad de consumidores cada vez mejor informados.

El tener a la cabeza de la organización a un director que cuente con un estilo de liderazgo óptimo sin duda llevará a las empresas no solo a seguir compitiendo, si no a su crecimiento y con ello se tendrá el impulso necesario en el sector para el incremento de la economía en México.

1.4 Objetivo General

Modelar el desempeño organizacional de las empresas inmobiliarias de Puebla a través de su tipo liderazgo directivo, el tipo de empresa, ingresos anuales, género, edad y nivel académico de sus directivos, para incrementar su margen de utilidad.

1.5 Objetivos específicos

- Identificar el valor del modelo en las empresas inmobiliarias de Puebla.
- Justificar el uso de un tipo de liderazgo en específico para obtener un mejor desempeño organizacional.
- Exponer la importancia de factores como el tipo de empresa e ingresos anuales para alcanzar el desempeño organizacional deseado.
- Demostrar que factores como género, edad y nivel académico de sus directivos influyen en el desempeño de la organización.

1.6 Alcances y limitaciones

El estudio será exploratorio, descriptivo, correlacional y cuantitativo por medio de encuestas a directivos y gerentes y comprenderá un número representativo de empresas inmobiliarias que se encuentran en Puebla y cuyo campo se delimita a empresas con más de 5 empleados, se efectuará en el lapso de 2 años (2020 y 2021) y se incluirá micro y medianas empresas en etapas de crecimiento.

1.7 Organización de la investigación

Esta investigación está organizada de la siguiente manera:

Capítulo 1 Propósito y organización del estudio

Capítulo 2 Marco contextual

Capítulo 3 Marco Teórico

Capítulo 4 Metodología

Capítulo 5 Conclusiones y recomendaciones

Referencias

Anexos

CAPITULO II

MARCO CONTEXTUAL

CAPÍTULO II

MARCO CONTEXTUAL

El concepto de vivienda es producto de un largo desarrollo consensuado entre gobiernos y sociedad civil con el mando de la estructura de las Naciones Unidas del que México es parte en tanto que ha signado diversos documentos que le comprometen en el marco del derecho jurídico internacional. Desde la Declaración Universal de Derechos Humanos de 1948; el reconocimiento de los Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1966); la firma del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (PIDESC), adoptado en Nueva York, el 16 de diciembre del año 1966; hasta los acuerdos referidos a Observación General número 4 que refiere e identifica el Derecho Humano a la Vivienda Adecuada (DHVA) con siete cualidades que le identifican:

- La seguridad de la tenencia: la vivienda es adecuada si sus ocupantes tienen garantías de protección jurídica contra el desalojo forzoso, el hostigamiento y otras amenazas.

- Disponibilidad de servicios, materiales, instalaciones e infraestructura: la vivienda es adecuada si sus ocupantes tienen agua potable, instalaciones sanitarias adecuadas, energía para la cocción, la calefacción y el alumbrado, y conservación de alimentos o eliminación de residuos.

- Asequibilidad: la vivienda es adecuada si su costo no pone en peligro o no dificulta el disfrute de otros derechos humanos por sus ocupantes.

- Habitabilidad: Se refiere a las características del material y los espacios de la vivienda, así como la infraestructura para acceder a los servicios básicos, definido por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). Además, la vivienda cumple con esta cualidad si se garantiza la seguridad física o proporciona espacio suficiente, así como protección contra el frío, la humedad, el calor, la lluvia, el viento u otros riesgos para la salud y peligros estructurales.

- **Accesibilidad:** la vivienda es adecuada si se toman en consideración las necesidades específicas de los grupos desfavorecidos y marginados.
- **Ubicación:** la vivienda es adecuada si ofrece acceso a oportunidades de empleo, servicios de salud, escuelas, guarderías y otros servicios e instalaciones sociales, o no está ubicada en zonas contaminadas o peligrosas.
- **Adecuación cultural:** la vivienda es adecuada si toma en cuenta y respeta la expresión de la identidad cultural.

En suma, la garantía del derecho a una vivienda adecuada implica reconocer que la producción de vivienda no puede estar regida por las reglas del mercado sino, más bien, por la satisfacción de una necesidad humana (SEDATU ROPVS, 2019).

2.1 Contexto de la vivienda internacional

Contar con una vivienda adecuada es uno de los aspectos más importantes en la vida de una persona. La vivienda es esencial para cubrir las necesidades básicas, como la necesidad de abrigo, pero no se trata solo de tener cuatro paredes y un techo. La vivienda debe ser un sitio para dormir y descansar en el que las personas se sientan protegidas y gocen de privacidad y un espacio personal; en pocas palabras, un lugar donde puedan formar una familia. Todos estos elementos ayudan a hacer de una casa un hogar. Y, por supuesto, otro elemento clave es si las personas pueden costear una vivienda adecuada.

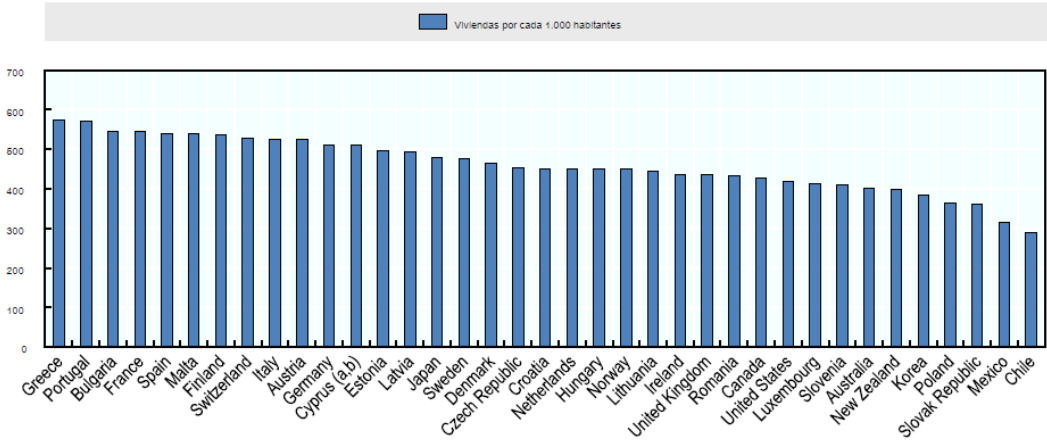
El número total de viviendas de los países de la OCDE en relación con la población es más alta en países como Grecia, Portugal, Bulgaria, Francia y España, y la más baja es en Chile, México, la República Eslovaca y Polonia (Gráfica 2.1).

El número de viviendas por cada mil habitantes es muy alto en Grecia y Portugal, ambos más de 570 viviendas por cada 1.000 habitantes, seguidos por Bulgaria, Francia y España, todos

por encima de 540 viviendas por cada 1.000 habitantes. Malta, Finlandia, Suiza, Italia y Alemania, Austria también tienen un relativamente alto número de viviendas en comparación con la población, todos por encima de 500 viviendas por cada 1.000 habitantes. Por el contrario, de acuerdo a la OCDE (2016) el número de viviendas por cada 1000 habitantes es baja en Chile con 290, seguido de México con 314, la República Eslovaca con 360 y Polonia con 363 viviendas.

Gráfica 2.1

Número total de viviendas por cada mil habitantes, 2015 o último año available*



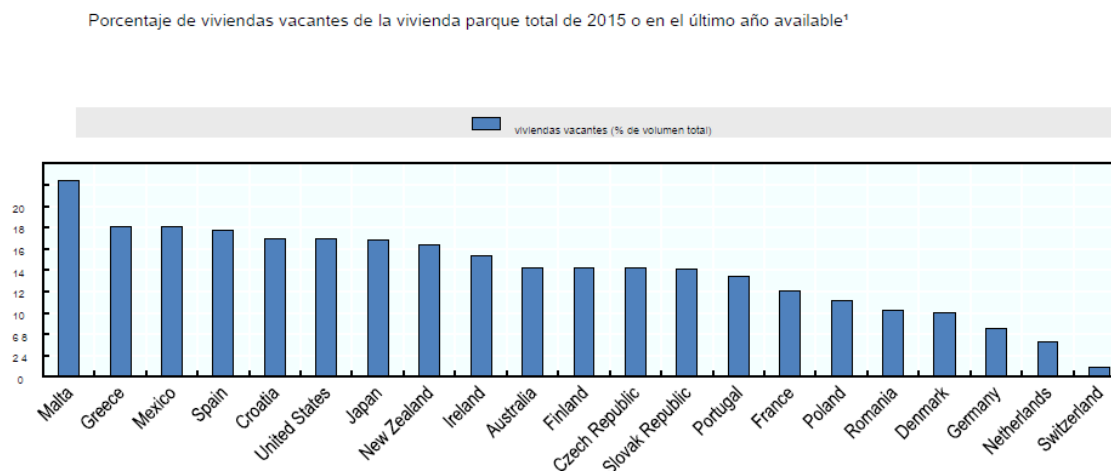
Fuente: OCDE Cuestionario sobre vivienda de interés social, 2016.

Los datos se refieren a: 2010 para Chipre y México; 2011 para Canadá, la República Checa, Estonia, Grecia, Italia, Letonia, Malta, Rumania, Eslovaquia y España; 2013 para Chile, Croacia y Japón; 2014 por Francia, Lituania, Luxemburgo, Polonia, Suiza y el Reino Unido. Falta información para Bélgica, Islandia, Israel y Turquía.

Las tasas de desocupación varían de un país a otro, de un 18% en Malta a menos del 1% en Suiza, con una mayor incidencia en las zonas rurales La información sobre el número de viviendas vacantes sólo está disponible para algunos países. Entre aquellos para los que la información está disponible, se muestra que países como Grecia y México tiene el mayor

porcentaje de viviendas vacías, aproximadamente el 14%. Por el contrario, Suiza tiene una tasa de vacantes por debajo del 1% (Gráfica 2.2).

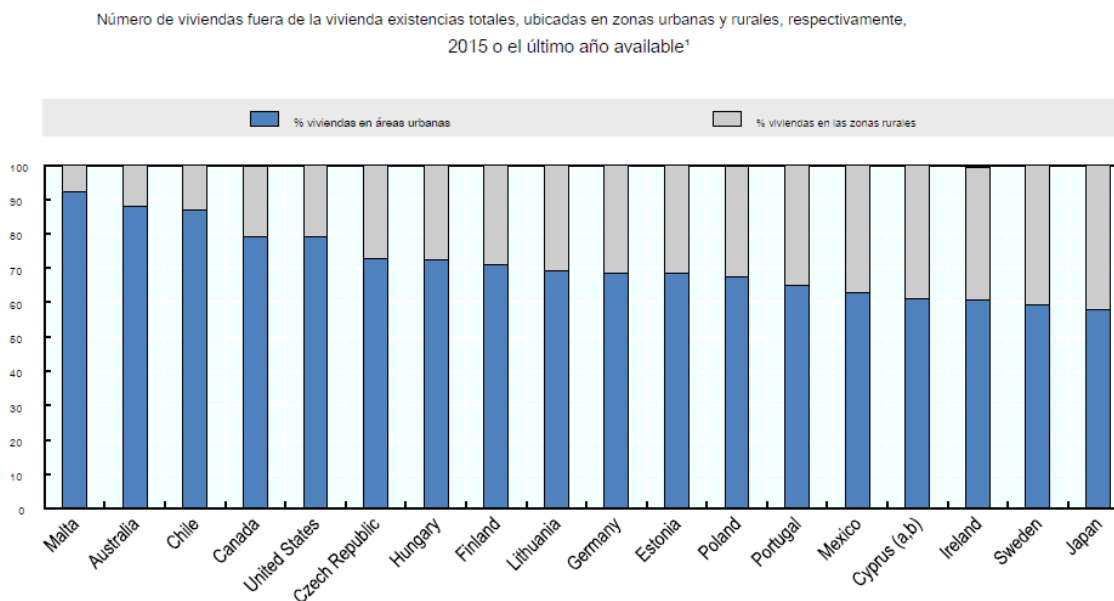
Gráfica 2.2



Fuente: OCDE Cuestionario sobre vivienda de interés social, 2016.

La proporción de viviendas que se considera que está situado en el área urbana o rural varía considerablemente de un país a otro, pero en general refleja la densidad de vivienda mayor en las ciudades (Gráfica 2.3).

Gráfica 2.3

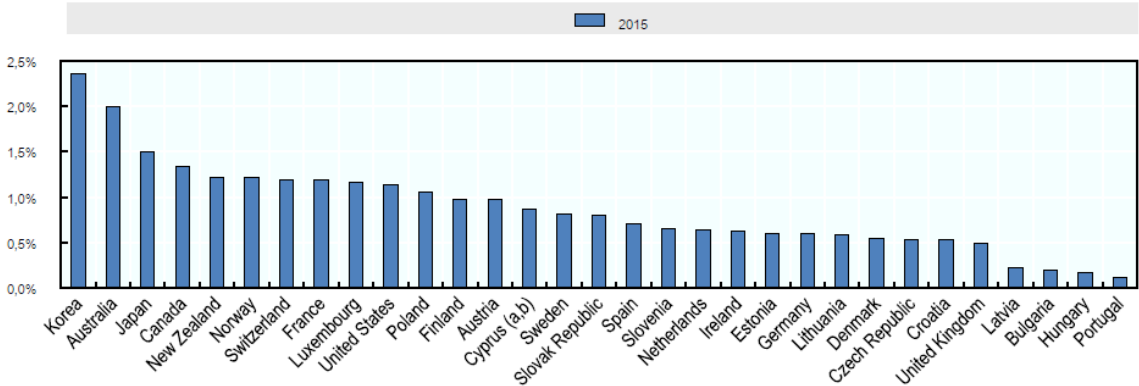


Fuente: OCDE Cuestionario sobre vivienda de interés social, 2016.

Ha habido una reducción significativa en la actividad de construcción en varios países desde el año 2000. Los datos no permiten identificar el momento preciso en que la construcción de viviendas comenzó a disminuir, pero se sabe que la crisis financiera global que ha tenido un efecto particularmente significativo en la contención del mercado de la vivienda después de un período prolongado de boom inmobiliario en Chipre, Irlanda y España. Por el contrario, Canadá, Luxemburgo, Suiza, Polonia, Lituania, Suecia, Estonia y Letonia están construyendo más hogares que en la década de 2000 (Gráfica 2.4).

Gráfica 2.4

Número total de viviendas terminadas en el año, como porcentaje del total de viviendas existente.



Fuente: OCDE Cuestionario sobre vivienda de interés social, 2016.


2.2 Contexto de la vivienda en México y América Latina

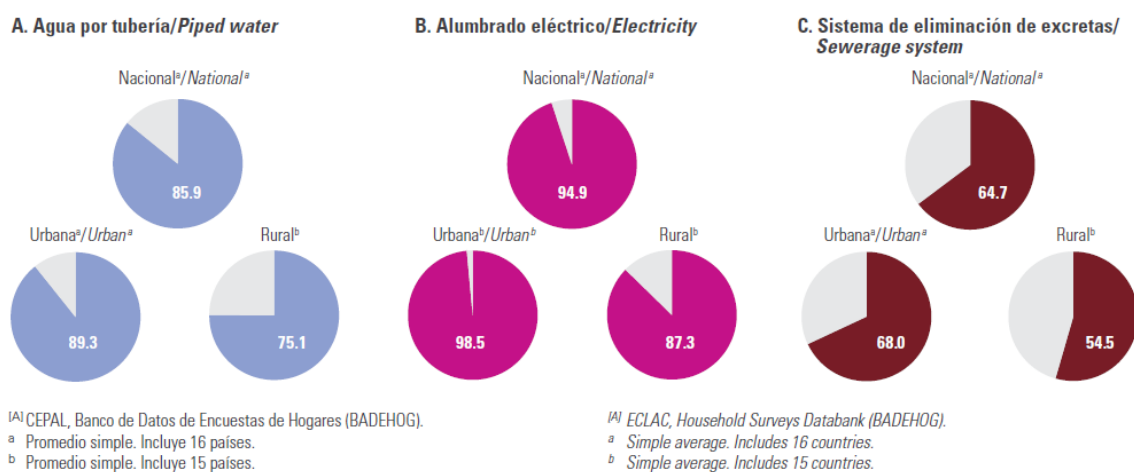
La forma acelerada de expansión de las ciudades en México y América Latina se caracteriza por un fenómeno de segregación residencial que tiene como principal símbolo visual, la presencia de viviendas de hogares con mayores ingresos en las zonas más céntricas y de viviendas de hogares con menores ingresos en las zonas periféricas de las ciudades. A partir de esta dinámica se ha formado y consolidado un modo dominante de poblamiento en el que no sólo se evidencia la desigualdad social, sino la perpetuación de condiciones de habitabilidad precarias, irregularidad de la tenencia de la tierra, falta de accesibilidad,

problemas de movilidad, infraestructura urbana y equipamientos deficientes. Todos estos aspectos en conjunto limitan el acceso y ejercicio del derecho a la ciudad.

En un estudio hecho por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), demuestra la desigualdad existente en la disponibilidad de servicios en las viviendas, en áreas rurales y urbanas (Gráfica 2.5).

Gráfica 2.5

América Latina: disponibilidad de servicios en las viviendas, en áreas urbanas y rurales, 2017^{IAI}
 Latin America: services available in dwellings, urban and rural areas, 2017^{IAI} 
 (En porcentajes respecto del total de hogares./Percentages of total households)



Fuente: Anuario Estadístico de América Latina año 2018 (CEPAL 2018).

La dinámica de poblamiento de las ciudades en México marcó un agudo problema de segregación territorial, que trajo consigo una distribución social del territorio. Este fenómeno delimitó espacialmente a los más desfavorecidos en las zonas periféricas, mientras que, aquellos que cuentan con las mejores oportunidades fueron localizados en la zona central de las ciudades.

La problemática derivada de esta configuración espacial se refleja en desigualdades que imponen en los grupos menos favorecidos condiciones precarias de habitabilidad, infraestructura y equipamiento urbano, deficiencias en movilidad y conectividad reducida; así como, irregularidad en la tenencia de la tierra. Todos estos aspectos, también generaron

una profunda desigualdad en el acceso y ejercicio del derecho a la ciudad. En términos de acceso a la vivienda, Habitat International Coalition (HIC) indica que es a partir de los ingresos por encima de los cinco salarios mínimos que se puede tener acceso a una vivienda nueva. La Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH) 2016, indica que solo 19.9 por ciento accedió a un crédito de organismos de vivienda, mientras que un 9.0 por ciento reportó créditos de bancos, sofol, cajas de ahorro y otras instituciones.

En cuanto a condiciones de habitabilidad, la Encuesta Intercensal (EIC) 2015, reporta que todavía el uno por ciento de las viviendas mexicanas tiene pisos de tierra y el 76 por ciento tiene pisos de materiales durables. Por lo que hace a los materiales de paredes y techos, el porcentaje de viviendas que están construidas con materiales durables es de 94 y 83 por ciento, respectivamente. Para el caso de certeza jurídica, la EIC 2015 indica que en el país existen cerca de 32 millones de viviendas particulares habitadas, de las cuales alrededor del 68 por ciento son propias y de éstas el 12.5 % no cuentan con escrituras. Con respecto a la infraestructura básica, la medición de pobreza más reciente del CONEVAL indica que en el año 2016, ocho de cada diez personas en México contaban con dicha infraestructura básica, esto quiere decir que cerca del 20 % de la población tiene carencia de alguno de los elementos que componen este grupo servicios básicos. En cuanto a la infraestructura complementaria en el ámbito urbano, sólo 50.9 % de la población cuenta con alumbrado público y 48.9 % cuenta con pavimentación en el entorno inmediato a la vivienda (SEDATU ROMU, 2019).

La política de vivienda que propone el nuevo gobierno de México tiene como eje conductor el cumplimiento de las obligaciones del Estado relativas a promover, respetar, proteger y garantizar el derecho de la población mexicana a una vivienda adecuada, por medio de mecanismos apropiados para el desarrollo de programas de vivienda social y del apoyo a la producción social de vivienda; centrándose en las familias de bajos ingresos, y en aquellas personas que viven en condiciones de riesgo, de marginación, así como grupos vulnerables (SEDATU ROPVS , 2019).

Según la encuesta nacional de ingresos y gastos de los hogares (ENIGH) realizada por el INEGI en el año 2016, nos encontramos con que en México existen 33 462 598 hogares en los cuales viven 122 643 890 Mexicanos (Tabla 2.1).

Tabla 2.1

Características sociodemográficas y económicas - Absolutos

CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS Y ECONÓMICAS (Absolutos)	ENIGH 2016	LI / LS*
Total de hogares	33 462 598	33 263 063 33 662 133
Total de integrantes del hogar ¹	122 643 890	121 593 228 123 694 552

¹ Excluye a los trabajadores domésticos, a sus familiares y a los huéspedes.
*Intervalo de Confianza de 90%. LI (límite inferior), LS (límite superior).

Fuente: INEGI. Encuesta Nacional de ingresos y gastos en los hogares 2016.

En los hogares Mexicanos los promedios de las características sociodemográficas y económicas reflejan que el tamaño del hogar es de 3.67 habitantes, el jefe de familia tiene una edad que oscila en los 49.2 años (Tabla 2.2).

Tabla 2.2

Características sociodemográficas y económicas - Promedios

CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS Y ECONÓMICAS	ENIGH 2016 (Promedios)	LI / LS*	CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS Y ECONÓMICAS (Promedios)	ENIGH 2016 (Promedios)	LI / LS*
Tamaño del hogar ¹	3.67	3.65 3.68	Integrantes del hogar de 15 y más años económicamente activos	1.74	1.73 1.75
Edad del jefe o jefa	49.20	49.02 49.37	Integrantes del hogar de 15 y más años no económicamente activos	0.92	0.91 0.93
Integrantes del hogar menores de 15 años ¹	1.00	0.99 1.01	Perceptores por hogar	2.45	2.44 2.47
Integrantes del hogar de 15 a 64 años ¹	2.38	2.37 2.39	Integrantes del hogar ocupados	1.69	1.68 1.70
Integrantes del hogar de 65 y más años ¹	0.29	0.28 0.29			

¹ Excluye a los trabajadores domésticos, a sus familiares y a los huéspedes.
*Intervalo de Confianza de 90%. LI (límite inferior), LS (límite superior).
FUENTE: INEGI. Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2016.

El 2017 ha sido un año de incertidumbre y volatilidad para el país, con la llegada de Donald Trump a la casa blanca, se generó un cambio en la relación bilateral especialmente en el proceso de renegociación del Tratado de libre comercio de América del Norte (TLCAN) y los aumentos a los aranceles; a pesar de esto, el sector inmobiliario mostró un crecimiento del 2.2 %.

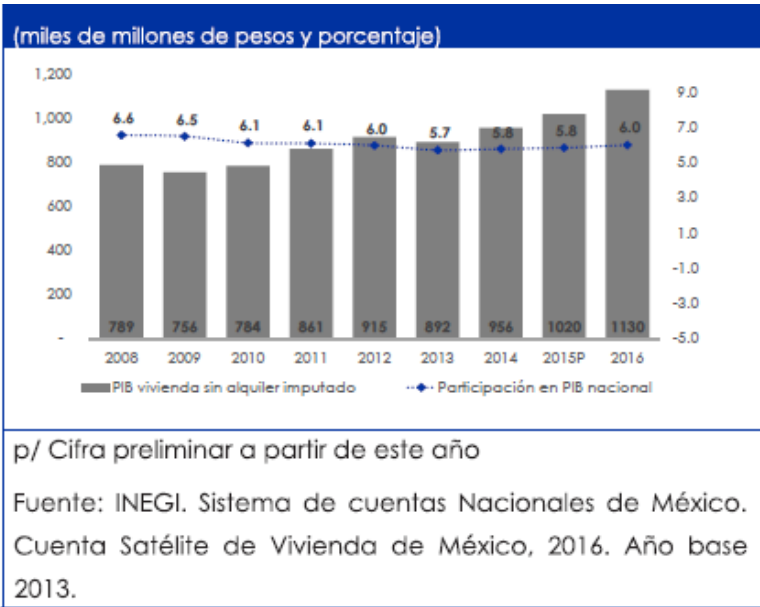
En el periodo del año 2013 al año 2017 se invirtieron más de 277 mil millones de pesos en proyectos inmobiliarios de todo tipo, beneficiando a más de 4 millones de familias.

2.3 Importancia de la vivienda en México

El sector de la vivienda generó un PIB de 1 billón 130 mil millones de pesos corrientes, que equivale al 6% del PIB del país, en términos reales, es 4.5% mayor al PIB del sector en 2015. El crecimiento del sector vivienda, resulta mayor al de la economía nacional la cual, creció 2.7% en 2016 (Gráfica 2.6).

Gráfica 2.6.

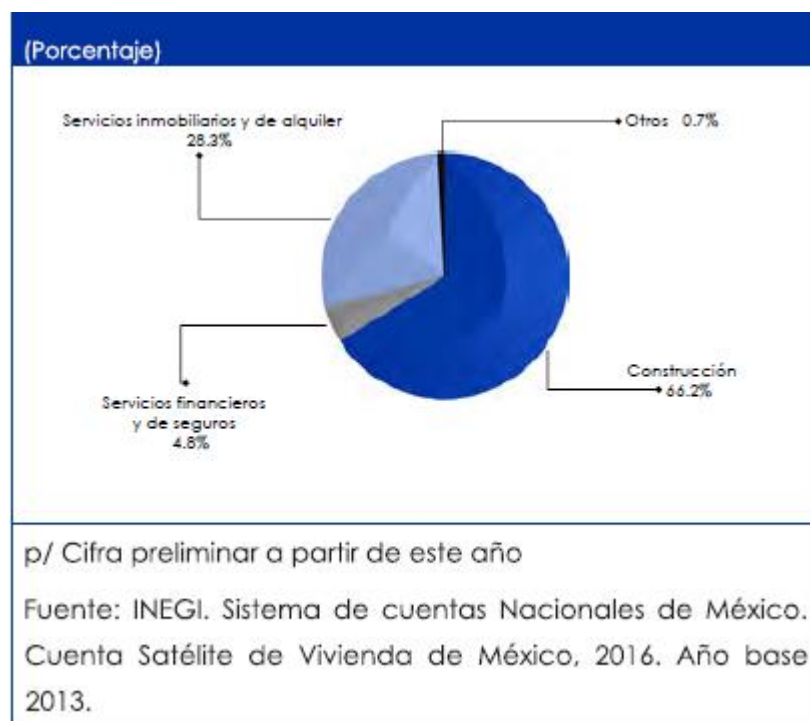
PIB de la vivienda sin alquiler imputado y su participación en el total nacional, 2008-2016.



La vivienda participa en 9 de los 20 sectores de la economía nacional, siendo el más importante el de la construcción que generó 66.2% del total del PIB de la vivienda (CIDOC, 2017). En orden de aportación el siguiente es el de servicios inmobiliarios y de alquiler que agrupa actividades que generan 28.3% del PIB de la vivienda y por el sector de los servicios financieros y de seguros con un aporte del 4.8%; finalmente los restantes 6 sectores contribuyen con el 0.7% y corresponden a los servicios profesionales, educativos, salud y asistencia social y otros servicios (Gráfica 2.7).

Gráfica 2.7

PIB de la vivienda por sectores de actividad económica, sin alquiler imputado.



La vivienda generó 50.2% del total del sector construcción en México. La vivienda aportó al sector de servicios inmobiliarios el 15.1% del total de dicho sector a nivel nacional, también la vivienda participó en el sector de servicios financieros con el 7.2% y con el 1.1% aportado al sector de servicios profesionales (CIDOC 2017).

2.4 Aspectos de empresas inmobiliarias

Ante la importancia de la inversión inmobiliaria como uno de los principales componentes de la economía en las ciudades contemporáneas, ha destacado la creación y permanencia de empresas que se dedican al giro inmobiliario, siendo estas de una gran relevancia para el impulso del sector en México.

2.4.1 Asociación Mexicana de empresas inmobiliarias.

Es deber primordial de todo profesional inmobiliario el instruirse dentro de su especialidad la cual es de bienes raíces, es por eso la importancia de la Asociación Mexicana de empresas inmobiliarias (AMPI).

Es por tanto obligación del buen profesional inmobiliario el estar al día de todo lo relacionado con su campo de acción, informándose de los cambios que puedan afectar la propiedad inmobiliaria no solo dentro de su ciudad sino de la nación en general.

Con los conocimientos que adquiere estará en aptitud de contribuir hacia la opinión pública cuando se trate de materia impositiva, legislación, mejor aprovechamiento de la tierra, planificación y demás aspectos relacionados con la propiedad raíz.

La Asociación Mexicana de Profesionales Inmobiliarios A.C., es un organismo no gubernamental, rector de la actividad inmobiliaria en el país, que se ha construido con la visión de todos los asociados, consejeros y presidentes seccionales, consejeros y presidentes nacionales a través de su historia.

Desde su fundación el 14 de noviembre de 1956 cuando un grupo de personas visualizaron la necesidad de asociarse para incrementar el nivel técnico – profesional y establecer así códigos de ética de la actividad dentro de un marco de organización; formaron la Unión

Mexicana de Corredores y Administradores de Inmuebles A.C., quien a lo largo de su existencia ha tenido un proceso de transformación y crecimiento. Actualmente se celebra el día del inmobiliario a nivel nacional el 14 de noviembre día de su creación.

Prueba de lo anterior, es que, durante la década de los 70 cuando la “Unión” en su continua lucha por adecuarse a la modernidad cambio su nombre por el de Asociación Mexicana de Administradores y Agentes Inmobiliarios A.C., cambio significativo no sólo porque el término de agente inmobiliario se adecuaba más a la labor realizada en una operación inmobiliaria, sino por la transformación que a través de los Estatutos se dio a la organización.

Estos cambios superaron las expectativas. Había cohesión, interés nacional por profesionalizarse, hubo intercambio de ideas y procedimientos, interacción de negocios entre socios de diferentes localidades y se dio un hecho muy significativo, se profesionalizó la actividad inmobiliaria. Hubo una dignificación en ella; en una palabra, se proyectó una imagen profesional.

Fue el 16 de febrero de 1979 durante la convención en Cocoyoc, Morelos, cuando se acordó cambiar nuevamente el nombre y consolidar así lo que hoy se conoce como Asociación Mexicana de Profesionales Inmobiliarios A.C., (Figura 2.1).

Figura 2.1

Logotipo de la Asociación de Profesionales Inmobiliarios A.C.



Fuente: Asociación de Profesionales Inmobiliarios A.C

En México existen más de 60 secciones de la Asociación Nacional de Profesionales Inmobiliarios con más de 3000 socios en el país. La AMPI cuenta entre sus alianzas, la hecha con la NAR (National Association of Realtors) de Estados Unidos que tiene a 2 millones de socios en 25 países; la FIABCI (Federación Internacional de las Profesiones Inmobiliarias) con sede en París, Francia; CREA (Canadian Real Estate Association) del Canadá.

2.4.2 Índice de Precios de Vivienda

Para las empresas inmobiliarias es de gran importancia la valorización continua de los precios del mercado, siendo así que con esta información pueden generar la estrategia necesaria para lograr el resultado empresarial esperado.

El Índice SHF de Precios de la Vivienda de casas solas, en condominio y departamentos con crédito hipotecario garantizado, mostró en el primer trimestre de 2019 una apreciación de 9% en el ámbito nacional, en comparación con el mismo periodo de 2018.

El Índice SHF de vivienda nueva tuvo una variación de 8.9%, mientras que el correspondiente a la vivienda usada aumentó 9.2% en 2019. El Índice para casas solas creció 8.3%, el de casas en condominio y departamentos (considerados de manera conjunta) se apreció 9.8%, durante el primer trimestre de 2019. El Índice SHF para la vivienda económico-social observó un incremento de 7.7% durante el primer trimestre de 2019, y el Índice SHF para la vivienda media-residencial se incrementó en 9.8% en el mismo periodo.

El precio medio nacional en el primer trimestre de 2019 fue de 1 millón 71 mil pesos, correspondiente a viviendas de tipo medio. Al ordenar los precios de menor a mayor, el precio que acumula 25% es 438 mil pesos que corresponde a una vivienda de tipo económico, el precio mediano fue 617 mil pesos (Tabla 2.3) lo cual significa que 50% de las operaciones en el mercado de la vivienda se realizaron por debajo de dicho precio, y la otra mitad por encima del mismo. Finalmente, 75% de los precios de las viviendas fueron menores o iguales a 1 millón 168 mil pesos en el ámbito nacional (Índice SFH, 2019).

Tabla 2.3. Distribución de los pecios en el ámbito Nacional.
(Pesos)

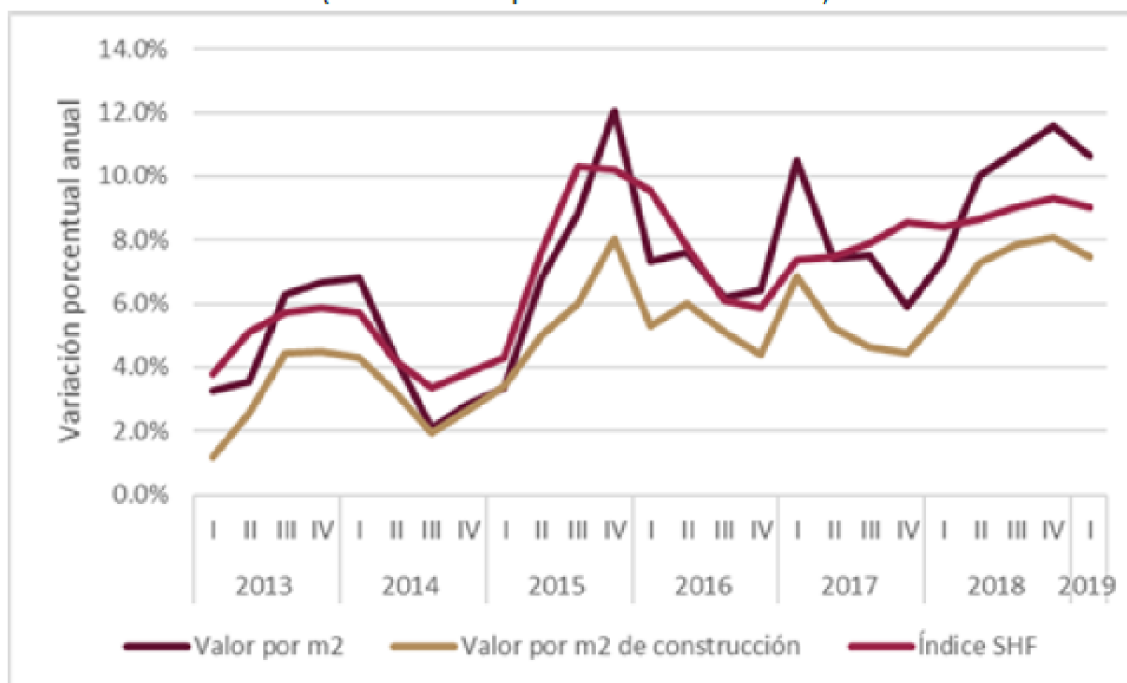
	Precio Medio (pesos)	25%	50%	75%
Nacional	1,071,235	438,515	617,755	1,168,934

Fuente: Elaborada por SHF con información del índice SHF de precios de vivienda 2019.

El precio de la vivienda por metro cuadrado ha aumentado 10.6% en lo que va de 2019, mientras que el de la construcción por metro cuadrado lo hizo en 7.5% en variación porcentual anual. Los precios por metro cuadrado de la vivienda y de la construcción tienen una trayectoria similar a la del Índice SHF (Gráfica 2.8).

Gráfica 2.8 Índice SHF, Valor de la vivienda por m2 y valor de la construcción por m2.

(Variación porcentual anual)



Fuente: Elaborada por SHF con información del índice SHF de precios de vivienda 2019.

El aumento de los precios de la vivienda se da en un entorno macroeconómico de crecimiento restringido en el que el PIB aumentó 1.3% en el primer trimestre de 2019, de acuerdo con la estimación oportuna del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). El número de trabajadores registrados en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) creció 2.97%, la tasa de inflación fue de 4% y la tasa de interés hipotecaria se mantiene estable contrastado con el primer trimestre de cada año (Tabla 2.4 y Gráfica 2.9).

Tabla 2.4 Indicadores Macroeconómicos seleccionados.

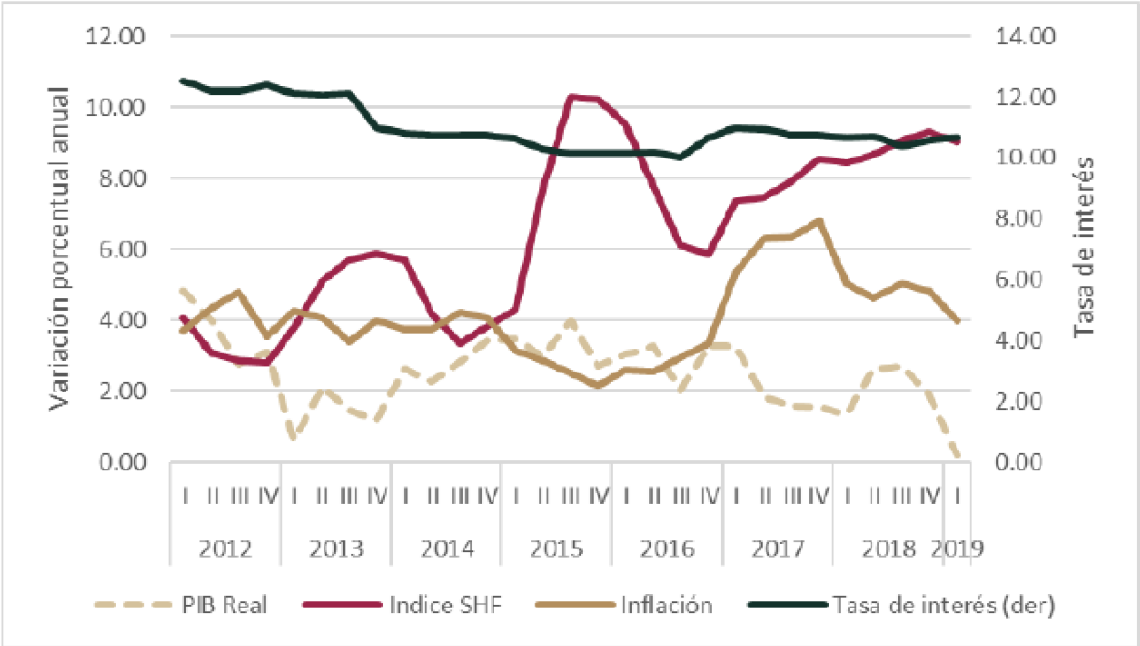
(Porcentajes de variación y puntos)

Índice SHF	PIB Real	INPC	Trabajadores asegurados permanentes en el IMSS	Tasa de interés hipotecaria
9.0%	1.3%	4.0%	2.97%	-0.003 pp

Fuente: Elaborada por SHF con información del índice SHF de precios de vivienda 2019

Gráfica 2.9 Indicadores Macroeconómicos Seleccionados.

(Variación porcentual anual y porcentaje)



Fuente: Elaborada por SHF con información del índice SHF de precios de vivienda 2019

2.4.3 Demanda de vivienda

La demanda para soluciones de vivienda se conforma de la formación de hogares, es decir, hogares nuevos que necesitaran un lugar de habitación; el rezago habitacional que son las viviendas particulares habitadas con carencias en materiales, servicios o espacios; la movilidad habitacional que comprende a los hogares cuya vivienda actual ya no cubre sus necesidades y por último las curas de originación que son familias que mejoraron su historial crediticio y ahora ya pueden solicitar un crédito para vivienda (Tabla 2.5).

Tabla 2.5 Demanda de Vivienda por componente.
(Número de hogares y porcentaje)

<i>Componente</i>	<i>2019</i>	<i>2018</i>	<i>Variación porcentual</i>
Formación de hogares	272,332	298,666	(-) 8.8
Rezago habitacional	573,342	609,292	(-) 5.9
Movilidad habitacional	65,200	69,580	(-) 6.3
Curas de originación	24,800	29,700	(-) 16.5
Demanda total	935,674	1,007,238	(-) 7.1

Fuente: Elaborado por Sociedad Hipotecaria Federal (SHF).

La disminución de la demanda esperada se puede explicar por varios factores (Demanda SFH, 2019):

- Durante 2018 la inflación anual fue de 4.8 %, disminuyendo el poder adquisitivo de los hogares.
- Por otro lado, el crecimiento del PIB para 2019 se proyecta en 2.0 % por lo que se continua con una desaceleración económica.
- El crecimiento de precios en 2018 de acuerdo al Índice SHF de precios de la vivienda fue de 9.1 % además de que el precio mediano fue de 535 mil pesos, correspondiente

a una vivienda media, lo que indica que el mercado tiende hacia viviendas de mayor valor.

- Los subsidios disponibles para adquisición de vivienda a través de crédito hipotecario que se proyectan para 2019 son mucho menores a lo ejercido en 2018 por lo que la población en general pierde asequibilidad a las soluciones disponibles en el mercado.
- De igual manera las tasas de interés aumentaron, la TIIIE a 28 días aumentó a 8.25 % en diciembre de 2018 y la tasa de interés hipotecaria fue de 10.59 %
- La suma de todos estos factores llevó a que la demanda del componente formación de hogares se redujera (-) 8.8 % la de rezago habitacional (-) 5.9 %, la de movilidad habitacional (-) 6.3 % y la de curas de originación (-) 16.5 %.

De acuerdo al ingreso de los hogares, su capacidad de pago, afiliación a Infonavit o Fovissste, tamaño de localidad 2 (urbano, rural o en transición) se estimó el número de créditos necesarios por tipo de solución (Tabla 2.6, 2.7 y 2.8).

Tabla 2.6 Número de Créditos por tipo de Solución.

Tipo de solución	2019		2018		Variación porcentual anual
	Créditos	Porcentaje	Créditos	Porcentaje	
Adquisición	533,335	57.0	608,260	60.4	(-) 12.3
Mejoramientos ³	350,450	37.5	361,293	35.9	(-) 3.0
Autoproducción	51,889	5.5	37,685	3.7	37.7
Total de créditos	935,674	100.0	1,007,238	100.0	(-) 7.1

Fuente: Elaborado por SFH 2019.

- Adquisición: concentra 533,335 créditos y será la modalidad más demandada, es decir, 57 % del total del presente año y muestra un decremento de (-) 12.3 %

- **Mejoramientos:** la demanda por esta solución será de 350,450 que representa 37.5 % del total. La proyección para esta solución disminuye en (-) 3.0 % al compararla con la de 2018.
- **Autoproducción:** Representa el 5.5 % de las soluciones que se proyecta se demanden este año, esto es 51 mil. Muestra una variación positiva del 37.7 %

Tabla 2.7 Número de Créditos por Organismo y tipo de solución

<i>Organismo</i>	<i>Adquisición</i>	<i>Mejoramientos</i>	<i>Autoproducción</i>	<i>Total</i>	<i>Composición</i>
Infonavit	358,632	190,753	8,500	557,885	59.6
Fovissste	61,532	14,012	0	75,544	8.1
Banca ⁴	106,470	144,150	9,830	260,450	27.8
Otros ⁵	6,701	1,535	33,559	41,795	4.5
Total	533,335	350,450	51,889	935,674	100.0

Fuente: Elaborado por SFH 2019.

- Al Infonavit se le demandarán 557 mil soluciones de vivienda de las cuales 358 mil serán créditos hipotecarios, 190 mil mejoramientos y 8 mil a autoproducción.
- Al Fovissste se espera se le demanden 75 mil créditos, casi 61 mil de adquisición y 14 mil de mejoramiento.
- En cuanto a la Banca atenderá casi 106 mil créditos para adquisición, 144 mil mejoramientos y 9,800 de autoproducción.
- A las otras entidades como Fonhapo, Orevis, entre otras agencias se proyecta que atiendan 41 mil soluciones de vivienda.

Tabla 2.8 Demanda por entidad federativa

<i>Entidad</i>	<i>Adquisición (1)</i>	<i>Mejoramiento (2)</i>	<i>Autoproducción (3)</i>	<i>Demanda por entidad (4)=(1)+(2)+(3)</i>	<i>Composición porcentual</i>
Aguascalientes	11,651	4,775	1,096	17,522	19
Baja California	20,531	19,259	2,329	42,119	4.5
Baja California Sur	5,018	6,957	726	12,701	1.4
Campeche	2,165	4,584	362	7,111	0.8
Coahuila	23,738	18,867	1,413	44,018	4.7
Colima	5,591	819	1,272	7,682	0.8
Chiapas	8,701	9,169	942	18,812	2.0
Chihuahua	25,282	35,336	2,072	62,690	6.7
Ciudad de México	33,881	49,513	1,867	85,261	9.1
Durango	7,859	11,631	1,308	20,798	2.2
Guanajuato	25,714	7,004	2,104	34,822	3.7
Guerrero	5,982	2,355	449	8,786	0.9
Hidalgo	15,073	3,482	3,170	21,725	2.3
Jalisco	44,481	14,392	3,813	62,686	6.7
México	38,663	28,190	4,316	71,169	7.6
Michoacán	10,677	2,704	866	14,247	1.5
Morelos	7,623	4,517	600	12,740	1.4
Nayarit	4,085	2,438	1,036	7,559	0.8
Nuevo León	59,941	24,391	4,497	88,829	9.5
Oaxaca	4,610	6,415	287	11,312	1.2
Puebla	15,448	11,606	1,931	28,985	3.1
Querétaro	19,480	7,239	1,398	28,117	3.0
Quintana Roo	21,555	1,752	472	23,779	2.5
San Luis Potosí	12,631	3,595	972	17,198	1.8
Sinaloa	15,742	7,484	1,906	25,132	2.7
Sonora	17,208	11,010	2,424	30,642	3.3
Tabasco	5,011	8,104	1,016	14,131	1.5
Tamaulipas	22,826	15,654	1,517	39,997	4.3
Tlaxcala	2,598	2,885	385	5,868	0.6
Veracruz	22,370	7,712	2,986	33,068	3.5
Yucatán	13,702	11,844	1,793	27,339	2.9
Zacatecas	3,498	4,767	564	8,829	0.9
Nacional	533,335	350,450	51,889	935,674	100.0

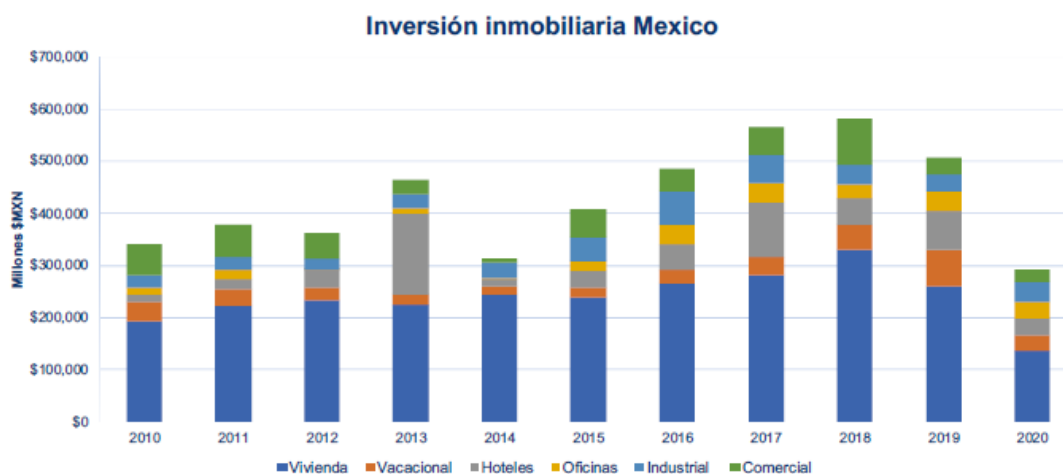
Fuente: Elaborado por SFH 2019.

Para 2019 se estima una demanda menor a la proyectada en 2018 considerando las variables económicas como la inflación, el ingreso de los hogares y las tasas de interés y la situación general de la economía mexicana. La demanda se verá afectada por las políticas públicas que se implementaron en 2017 como la liberación del precio tope para adquisición de vivienda del Infonavit y la disminución del presupuesto del subsidio.

2.5 Contexto de la vivienda en Puebla

Al cierre del año 2020 la industria inmobiliaria en México tendrá una inversión de 337 mil millones de pesos (Gráfica 2.10), de los cuales el mayor porcentaje lo tendrá la vivienda, seguido del sector industrial, oficinas y hoteles (Softec, 2020).

Gráfica 2.10. Inversión inmobiliaria en México

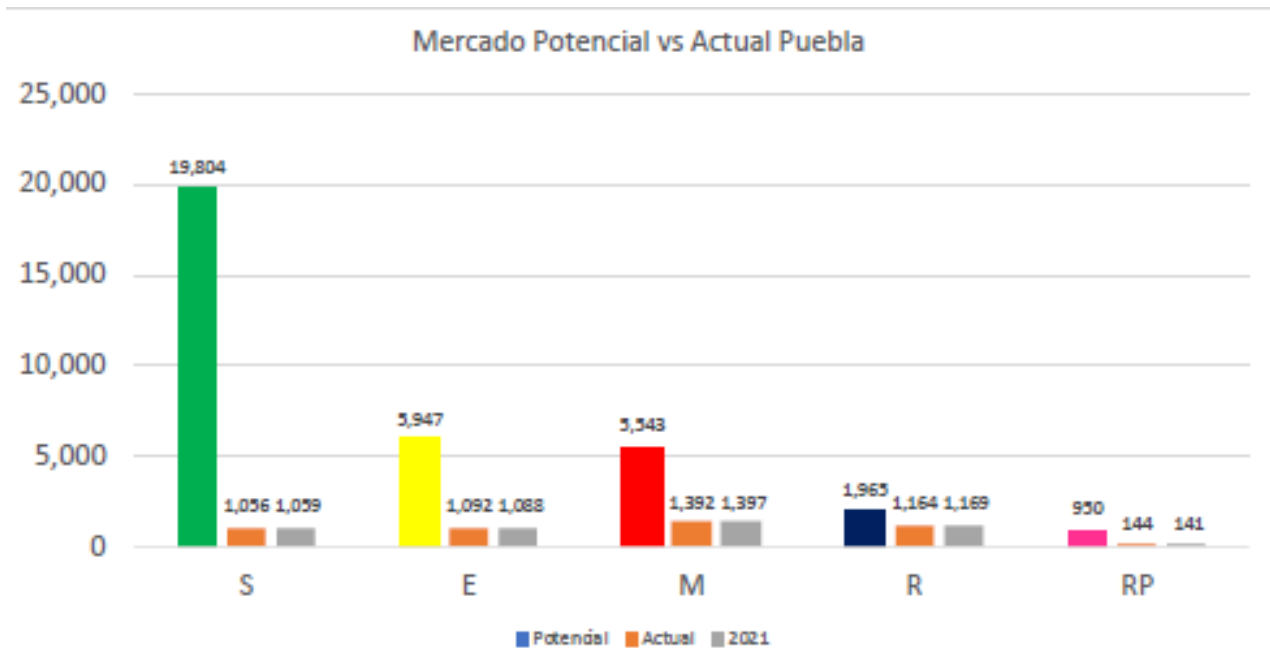


Fuente: Reporte inmobiliario Softec 2021

Puebla siendo una de las principales ciudades de México ocupa los primeros lugares en ventas mensuales en el sector inmobiliario (Gráfica 2.11) y tiene una de las mayores cantidades de productos de vivienda en proceso demostrando que en lo que respecta al sector es una de las principales ciudades que aporta al desarrollo inmobiliario del país (Softec 2021).

Gráfica 2.12

Mercado potencial vs actual en Puebla.



Fuente: Reporte inmobiliario Softec 2021

2.6 Cuerpos intermedios para la generación de vivienda

Para afrontar los retos en vivienda que presenta México y en especial los que se refieren a vivienda económica, el gobierno federal ha creado instituciones que tienen como objetivo garantizar el derecho humano a una vivienda adecuada y velar por el cumplimiento del plan de vivienda nacional.

2.6.1 Infonavit

El Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit) que es un Organismo de Servicio Social, con personalidad jurídica y patrimonio propio, creado por ley el 24 de abril del año 1972 tiene como objeto fundamental administrar los recursos del Fondo Nacional de la Vivienda y operar un sistema de financiamiento que permita a los trabajadores derechohabientes obtener crédito barato y suficiente para la adquisición, construcción,

reparación, ampliación o mejoras de viviendas cómodas e higiénicas así como pago de pasivos, coordinar y financiar programas de construcción de habitaciones destinadas a ser adquiridas en propiedad por los trabajadores, en cumplimiento a lo señalado por la fracción XII del Apartado “A” del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit, 2018).

El 21 de abril de 1972 se promulga la ley del Infonavit, con la que se da cumplimiento al derecho a la vivienda de los trabajadores establecido en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos el 5 de febrero de 1917, fecha de su promulgación. La forma consistió en reunir en un fondo nacional las aportaciones patronales del 5% del salario de cada uno de los trabajadores que tuvieran contratados para darles la oportunidad de obtener un crédito de vivienda o el derecho a que sus ahorros les sean devueltos.

Para el año 2011 el Infonavit consolida varios de sus programas como hogar digital, casa y computadora y comunidades inteligentes. Se abren los talleres, saber para decidir, que dan orientación a los derechohabientes en el momento de solicitar un crédito.

Se crea la fundación hogares con el objetivo de desarrollar, apoyar y promover soluciones de vivienda que generen un mayor bienestar económico y social para los mexicanos y una mejor calidad de la vivienda y su entorno. El 22% de los mexicanos habita en una casa que ha sido financiada por el Infonavit. Se llega por primera vez en la historia del Instituto a los 500 mil créditos en un año.

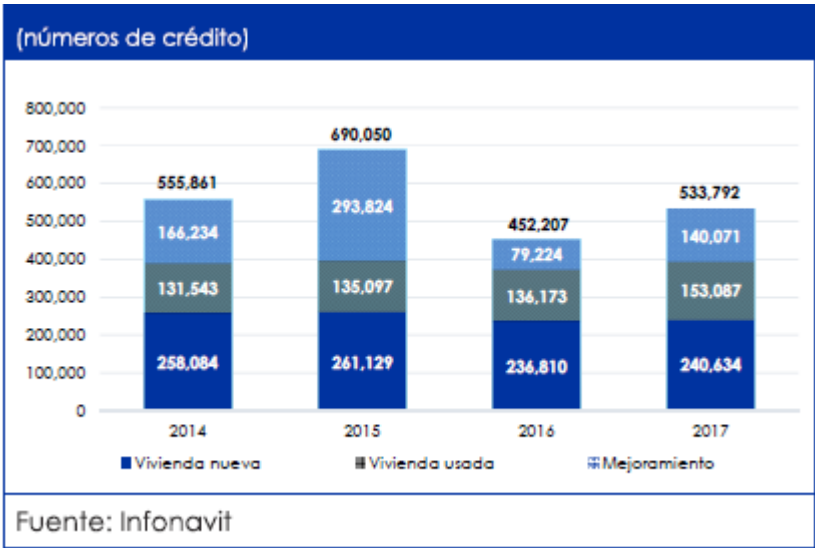
En 2017 el Infonavit refrendó su planteamiento estratégico al poner en el centro de sus decisiones a los derechohabientes y desplegó una estrategia institucional enfocada en generar beneficios concretos en cada una de las etapas relevantes del derechohabiente. De todos los derechohabientes registrados, 20.4 millones, el 33.2%, cuentan con una relación laboral activa y acumulan el 63.9% del saldo de la subcuenta de vivienda por 622,920 mdp. Esto es un crecimiento del 4.4% respecto a 2016, lo que representa un 37.6% de la población económicamente activa total y un 39.0% de la población ocupada al tercer trimestre de 2017.

El Saldo de la Subcuenta de Vivienda es de aproximadamente un billón de pesos. Representa un 5.4% del Producto Interno Bruto al tercer trimestre de 2017. En 2017 se otorgó un rendimiento inédito de 8.32% en beneficio de los derechohabientes del Infonavit.

Desde su creación y hasta el 31 de diciembre de 2017 el Infonavit ha formalizado 9, 891,878 de créditos. Durante 2017, se otorgaron 533,865 créditos, lo cual representa 77,792 soluciones de financiamiento para la vivienda por encima de lo programado (Infonavit 2018).

De los 533,865 créditos para la vivienda; de estos, 393,721 fueron hipotecarios, 240,634 para vivienda nueva y 153,087 para usada, mientras que 140,071 créditos corresponden al programa de mejoramiento (Gráfica 2.13).

Grafica 2.13
Créditos Originados en Infonavit 2017.



Durante el año 2017, el 58% de los créditos hipotecarios formalizados por el instituto fueron destinados para derechohabientes con ingresos de hasta 4 veces el salario mínimo, resalta

que el 69% de los créditos de mejoramiento se originaron también dentro de este rango salarial (CIDOC 2017).

2.6.2 Fovissste

El Fondo de la Vivienda del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (Fovissste), es una entidad que tiene el objetivo de otorgar créditos hipotecarios a los mexicanos que laboran en una institución pública. El FOVISSSTE es un órgano desconcentrado del ISSSTE cuyo objeto es establecer y operar el sistema de otorgamiento de préstamos hipotecarios a los trabajadores de la institución.

Las dependencias y entidades afiliadas al ISSSTE, a partir del 1er bimestre del año 1993, aportan a favor del trabajador derechohabiente el 5% del sueldo básico de cotización al fondo de vivienda. Este fondo está destinado al otorgamiento de créditos para vivienda de los trabajadores al servicio del Estado y es administrado directamente por FOVISSSTE.

La misión de fovissste es operar un sistema de financiamiento que permita otorgar créditos accesibles y suficientes a los trabajadores del Estado para que adquieran una vivienda digna y decorosa en legítima posesión, así como apoyarlos para generar un retiro sustentable, a través de una eficiente administración de sus aportaciones (Fovissste 2015).

Desde su creación el FOVISSSTE contribuye al cumplimiento de los principios fundamentales de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, al operar un sistema de financiamiento que le permite otorgar créditos accesibles y suficientes a los trabajadores del Estado para que adquieran una vivienda digna y decorosa, así como para apoyarlos a través de una eficiente administración de sus aportaciones a la subcuenta de vivienda, a fin de generar un retiro que les permita vivir de manera digna y sustentable.

El FOVISSSTE es un agente dinamizador en la creación de fuentes de trabajo y crecimiento económico, por lo que cada año genera alrededor de 500 mil empleos. En el año 2017, participó con casi un cuarto de punto porcentual del Producto Interno Bruto Nacional (PIB)

y alrededor del siete por ciento del PIB del Sector Vivienda. Asimismo, tuvo una participación en el mercado hipotecario del 10 por ciento, es decir una de cada 10 viviendas entregadas en el año se financian a través de créditos del FOVISSSTE (Fovissste 2018).

Del año 2013 al cierre del año 2018, se generó una derrama económica de 222,937 millones de pesos. Estas acciones permitieron otorgar más créditos por un mayor monto, lo que se tradujo en la oportunidad de adquirir una vivienda acorde a las necesidades de los acreditados.

Desde el año 1973 y hasta diciembre del año 2018, el FOVISSSTE otorgó más de 1.75 millones de créditos a los trabajadores al servicio del Estado. Del 1° de enero del año 2013 al 31 de diciembre del año 2018, se otorgaron 448,707 créditos a nivel nacional (Fovissste 2018).

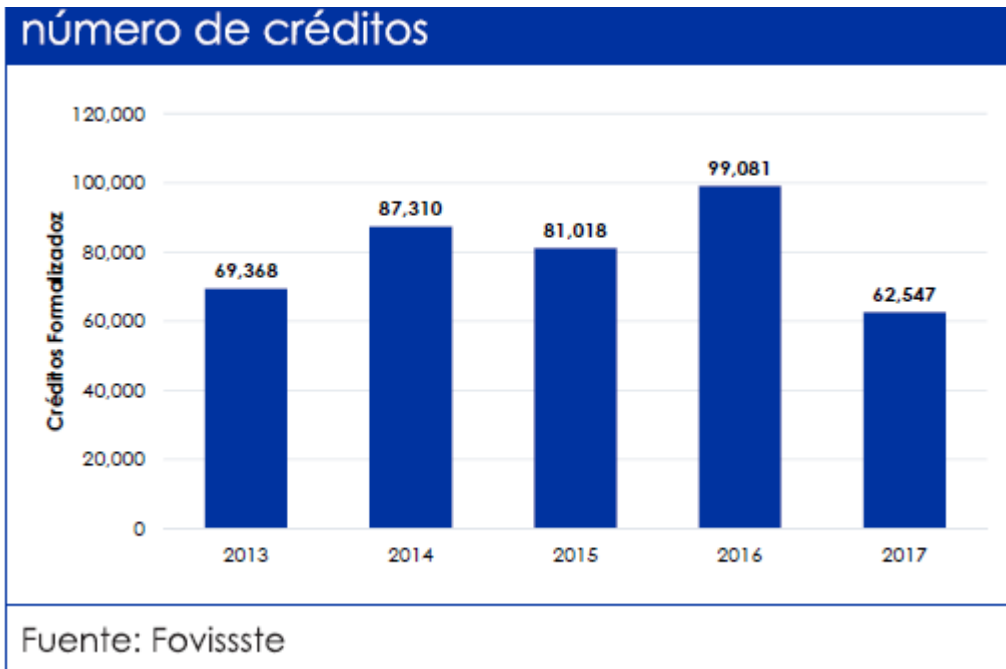
De acuerdo a la Encuesta Nacional de Ingreso y Gasto de los Hogares (ENIGH), entre el año 2014 y el año 2016 con la formalización de créditos, el FOVISSSTE contribuyó en 24.3 por ciento a la disminución del rezago básico habitacional, el cual pasó de 49,625 a 37,553 derechohabientes a nivel nacional.

En los últimos años el fovissste se ha posicionado a nivel nacional como la segunda originadora de hipotecas. En el año 2017, el 84% de los créditos para vivienda nueva se generó a través de 2,565 desarrolladores. Asimismo, financió 25 mil viviendas a través de la venta directa con sus propietarios (CIDOC 2017).

Durante los años 2013 a 2017 se han formalizado cerca de 400 mil créditos a nivel nacional, es decir, uno de cada cuatro créditos se ha entregado en estos años (Gráfica 2.14).

Gráfica 2.14

Créditos Formalizados 2013 - 2017, números de créditos.



El fovissste a contribuido al cumplimiento de los objetivos del programa nacional de vivienda al mejorar la calidad de la vivienda, disminuir el rezago habitacional, generar esquemas óptimos de crédito para acciones de vivienda y contribuir a la toma de mejores decisiones de los hogares mexicanos.

2.6.3 Sociedad Hipotecaria Federal

Sociedad Hipotecaria Federal (SHF) tiene como objetivo impulsar el desarrollo de los mercados primario y secundario de crédito a la vivienda, mediante el otorgamiento de garantías destinadas a la construcción, adquisición y mejora de la vivienda, preferentemente de interés social; al incremento de la capacidad productiva y del desarrollo tecnológico relacionados con la vivienda; así como a los financiamientos relacionados con el equipamiento de conjuntos habitacionales (LOSHF, 2014).

Institución innovadora en soluciones de vivienda en materia de financiamiento, bajo las cuatro vertientes de la Política Nacional de Vivienda (PNV), las cuales privilegian una mejor y mayor coordinación interinstitucional. Asimismo, Sociedad Hipotecaria Federal transita hacia un modelo de desarrollo urbano sustentable e inteligente, reduce de manera responsable el rezago habitacional y procura una vivienda digna para los mexicanos. Como banca de fomento, está comprometida a fomentar mayores niveles de crédito directo e inducido, pues con ello coadyuva en mejores condiciones de financiamiento en el país y contribuye al crecimiento económico (SHF 2016).

Los programas de crédito, ahorro y garantías de Sociedad Hipotecaria Federal promueven las condiciones adecuadas para que las familias mexicanas, de zonas urbanas o rurales, tengan acceso al crédito hipotecario y puedan disfrutar de viviendas dignas, construidas con tecnología moderna, espacios y servicios funcionales, y seguridad jurídica en su tenencia; sin importar si están casados o no, con hijos o sin hijos, o si su situación laboral es de no asalariado.

Sociedad Hipotecaria Federal es un Banco de Segundo piso, esto significa que no atiende directamente al público, por lo que se apoya en intermediarios financieros para hacerle llegar recursos a la gente. Son estos Intermediarios Financieros los que se encargan de otorgar y administrar los créditos, desde su apertura, hasta su conclusión.

El 10 de abril de 1963, el Gobierno Federal representado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Banco de México, S. A. (actualmente Banco de México) celebraron un contrato de fideicomiso por el que constituyeron el Fondo de Operación y Descuento Bancario a la Vivienda (actualmente Fondo de Operación y Financiamiento Bancario a la Vivienda, FOVI), que tiene, entre otros, los siguientes fines:

- Otorgar apoyos financieros a las instituciones de crédito con cargo al patrimonio del Fondo, mediante aperturas de crédito destinadas al financiamiento de la construcción, adquisición y mejora de vivienda.

- Evaluar el desarrollo del mercado financiero de vivienda, así como evaluar, planear, coordinar y supervisar otros programas de promoción de vivienda.
- Emitir dictámenes y aprobaciones técnicas a proyectos habitacionales.

De acuerdo con lo dispuesto en el artículo Segundo Transitorio de la Ley Orgánica de Sociedad Hipotecaria Federal, el 26 de febrero de 2002, fecha de la primera sesión del Consejo Directivo de Sociedad Hipotecaria Federal, S. N. C., dicha institución de banca de desarrollo sustituyó al Banco de México como fiduciaria en el Fondo de Operación y Financiamiento Bancario a la Vivienda.

El 11 de octubre de 2001 se publicó en el Diario Oficial de la Federación el Decreto por el cual se expide la Ley Orgánica de Sociedad Hipotecaria Federal, reglamentaria del quinto párrafo del artículo 4 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

De acuerdo con lo dispuesto en el artículo Segundo Transitorio de la Ley Orgánica de Sociedad Hipotecaria Federal, el 26 de febrero de 2002, fecha de la primera sesión del Consejo Directivo de Sociedad Hipotecaria Federal, S. N. C., dicha institución de banca de desarrollo sustituyó, como fiduciaria en el Fondo de Operación y Financiamiento Bancario a la Vivienda, al Banco de México.

Desde entonces, Sociedad Hipotecaria Federal, S. N. C. ha puesto en marcha una importante gama de programas y esquemas que tienen el objetivo de hacer que cada vez más mexicanos y mexicanas, que tradicionalmente no han podido acceder al crédito hipotecario por distintos factores como problemas para la comprobación de ingresos o dificultad para reunir el enganche necesario, puedan hacer realidad el sueño de tener casa propia (SHF, 2016).

2.6.4 Comisión Nacional de Vivienda.

La comisión Nacional de Vivienda (CONAVI) es un organismo que tiene por objetivo contribuir en la política de vivienda que propone el gobierno de la república, la cual tiene

como eje conductor el cumplimiento de las obligaciones del estado relativas a promover, respetar, proteger y garantizar el derecho de todos los mexicanos a una vivienda adecuada (CONAVI 2019).

Para arribar progresivamente al logro del derecho a la vivienda adecuada se consideran tres estrategias:

- Primera: Atender a la población con mayor rezago.
- Segunda: Contribuir a los grandes desafíos nacionales en materia urbana y de bienestar social.
- Tercera: Fortalecer e incrementar intervenciones que favorezcan la Producción Social de Vivienda Asistida.

La población objetivo es la de bajos ingresos que se encuentra en rezago habitacional o con necesidad de vivienda y sin acceso a recursos o financiamiento suficiente para obtener una vivienda adecuada.

Las presentes Reglas de Operación consideran dos vertientes de intervención:

1) Producción Social de Vivienda Asistida;

Se refiere a las acciones de producción social de vivienda realizadas con apoyo de asistencia técnica integral. Comprende aspectos técnicos, financieros, organizativos, ambientales, de capacitación y de gestión adecuados a las características del proceso y de los beneficiarios.

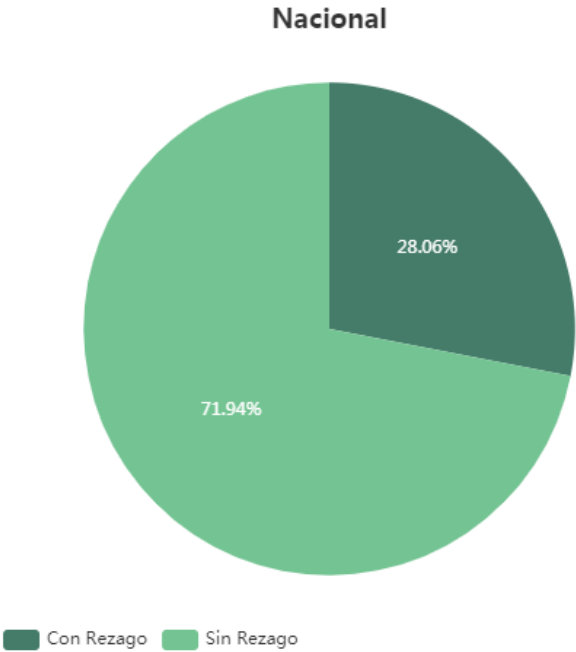
2) Cofinanciamiento;

La vertiente de Cofinanciamiento de Vivienda se basa en la aportación de distintas fuentes de financiamiento para la dotación de vivienda. Las fuentes de financiamiento consisten en un crédito hipotecario del INFONAVIT o FOVISSSTE u otra entidad ejecutora,

complementado con subsidio y ahorro de la persona beneficiaria. La población que cuente con un crédito aprobado por alguna Entidad Ejecutora, podrá complementar su crédito con recursos del ahorro propio y con los subsidios de la CONAVI y, en su caso, aportaciones de cualquier ente público, social o privado.

A partir de datos de estadística nacional, se refiere que existe un rezago habitacional de un poco más de nueve millones de viviendas que presentan hacinamiento, precariedad o deterioro en sus componentes (Gráfica 2.15). Por ello, se reconoce que es necesario contribuir a abatir este rezago habitacional por medio de facilitar el acceso a una vivienda nueva a la población que se encuentra en esta condición de rezago y por medio de políticas que favorezcan el mejoramiento de la vivienda existente. Consecuentemente, es una prioridad la atención a la población que no puede acceder a una vivienda adecuada por sus propios medios, por lo cual se plantea el acceso al subsidio público en una lógica de equidad social (CONAVI 2016).

Gráfica 2.15
Rezago habitacional



Fuente: Sistema Nacional de información e indicadores de vivienda

En virtud de este problema, resulta relevante construir o ampliar mecanismos que permitan atender a la población de bajos ingresos y con carencias relacionadas a la vivienda. En este contexto, la Comisión Nacional de Vivienda tiene el compromiso de promover políticas de vivienda basadas en los principios de inclusión social, eficacia económica y protección ambiental; apoyar el uso eficaz de los recursos públicos para viviendas asequibles y sostenibles a través de mecanismos financieros apropiados para el desarrollo de programas de vivienda social y, como objetivo principal, contribuir a garantizar el derecho humano a la vivienda adecuada para los sectores de la población que por su bajo ingreso no tienen la posibilidad de hacer efectivos estos derechos.

Los subsidios CONAVI son subsidios otorgados directamente al beneficiario, no asociados a crédito y a subsidio de otra entidad, y serán utilizados para cubrir necesidades de la población prioritaria, es decir, personas que habiten en zonas de población mayoritariamente indígena, zonas con mayor grado de marginación o zonas con altos índices de violencia; población afectada por fenómenos naturales o en condiciones de vulnerabilidad por condición de salud, socioeconómica o situaciones sociales de contingencia (ROPVS 2019).

CAPITULO III

MARCO TEÓRICO

CAPITULO III

MARCO TEÓRICO

A lo largo del tiempo autores han realizado y estudiado disertaciones en desempeño organizacional, valor en las organizaciones y liderazgo, se han escrito artículos y tesis acerca de estos contenidos, más sin embargo se siguen encontrando importantes avances y líneas de investigación de estos temas.

3.1 Valor

En la actualidad existe muchos escritos sobre el concepto de valor que representa la visión individual de diferentes autores que trabajan en diversos sectores: sociología, negocios, marketing, ingeniería, entre otros.

El concepto de valor expresa en qué medida una organización, un proyecto o un producto satisface las necesidades de las partes interesadas en relación con los recursos consumidos (Gutierrez 2016). Así mismo, hace referencia a que las ganancias contables no son suficientes para una empresa, si no son mayores que los costos de oportunidad del capital empleado.

Hacia el interior de la empresa, la parte conceptual sobre el término de Valor, se remonta desde el momento en que fue fundada la empresa y existió la aportación de recursos financieros para la misma, ya sea de manera interna con los accionistas o de manera externa con instituciones financieras y los cuales fueron utilizados para su creación, es por ello la importancia de creación de valor, que como primer paso es maximizar todo aquello que integra la empresa y brinde buenos resultados a los accionistas (Pozos, 2011).

3.1.1 Generación de Valor.

Un factor importante para que las empresas inmobiliarias tengan subsistencia en el mercado es la generación de valor, la creación de valor es uno de los objetivos centrales de las empresas, estrechamente asociado con actividades que garantizan a la empresa una ventaja

competitiva, enfocada en las competencias medulares y el cliente. La creación de valor económico es la finalidad de las empresas permitiendo su sostenibilidad a través del tiempo (Valero, 2017).

La generación de valor es finalmente a lo que todas las organizaciones apuntan, pues ésta no se limita únicamente a lo financiero, sino que se extiende a todas las áreas de la empresa, desde la producción hasta la alta administración, logrando maximizar el valor de aquella gracias a diversas estrategias administrativas y operativas, no solo viendo como único grupo de interés a los inversionistas, la generación de valor tiene un significado más amplio, pues no solo se trata de generar valor para los accionistas, sino para todos los agentes de interés comenzando desde los empleados hasta la comunidad y medio ambiente en el que se desempeña (Correa, Martínez, Ruiz y Yepes 2018).

Desde el punto de vista de la competencia, el valor es lo que la gente está dispuesta a pagar por lo que se le ofrece. El valor se mide por los ingresos totales, reflejo del precio que se cobra por el producto y de las unidades que logra vender. Una empresa es rentable si su valor rebasa los costos de crear su producto. La meta de una estrategia genérica es brindar a los compradores un valor que supere su costo. El valor y no el costo, debe utilizarse al analizar la posición competitiva, pues a menudo las empresas aumentan a propósito el costo para obtener un precio más alto a través de la diferenciación (Porter M, 2015).

Para analizar las fuentes de las ventajas competitivas se necesita un medio sistemático para examinar todas las actividades que se realizan y su manera de interactuar. La cadena de valor es la herramienta básica para ello; la cual permite dividir a la compañía en sus actividades relevantes en cuanto a estrategia a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de la diferenciación. Se logra la ventaja competitiva realizándolas mejor o con menor costo que los rivales (Porter M, 2015).

La creación de valor es en la actualidad, es uno de los objetivos centrales de las empresas, el cual está estrechamente asociado con aquellas actividades que le otorgan a la empresa una ventaja competitiva, enfocada en las competencias medulares, y que constituyen un factor de

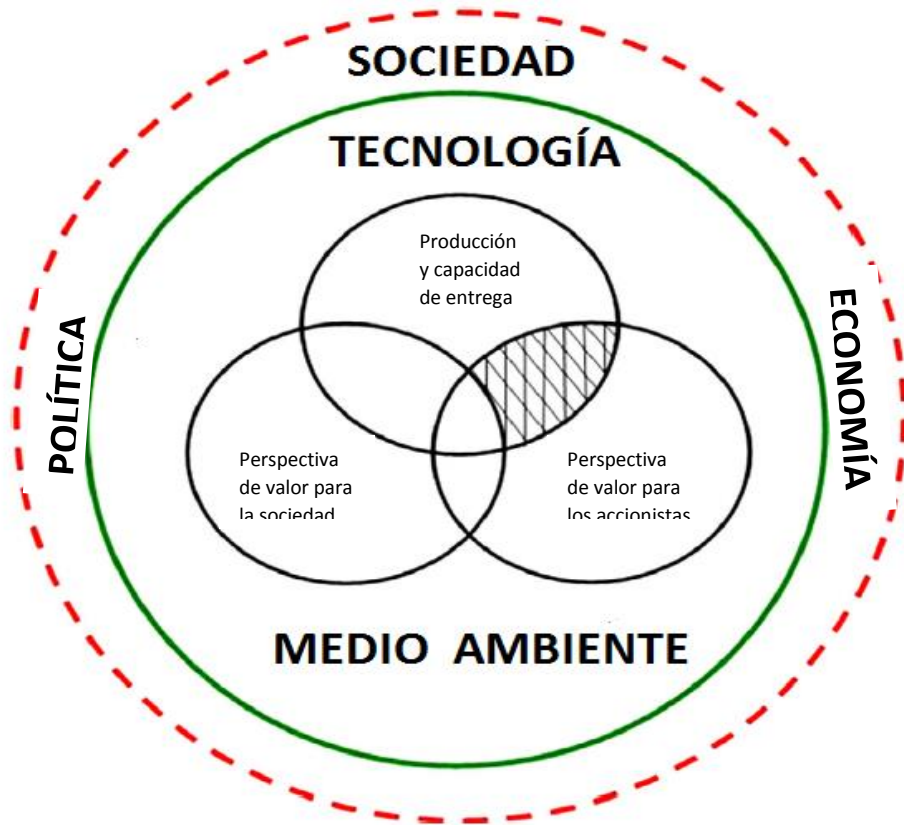
sustentación en el tiempo del valor. Las empresas son instituciones cuya finalidad es la creación de valor económico, siendo el logro de dicha finalidad lo que le permite a la empresa continuar su existencia (Valero, 2017).

De acuerdo con Porter (2015), La empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y la venta de su producto. La cadena de valor y la forma en que realiza sus actividades individuales reflejan su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y la economía en que se basan dichas actividades.

Las empresas deben volver a unir los negocios con la sociedad. Ya hay empresas más avanzadas y pensadores líderes que reconocen esta necesidad, y ya están emergiendo elementos promisorios de un nuevo modelo. Pero todavía falta un marco general para guiar estos esfuerzos y la mayoría de las empresas sigue pegada en la mentalidad de la responsabilidad social donde los problemas sociales están en la periferia, no en el centro. La solución está en el principio del valor compartido, que involucra crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos. Las empresas deben reconectar su éxito de negocios con el progreso social. El valor compartido no es responsabilidad social ni filantropía y ni siquiera sustentabilidad, sino una nueva forma de éxito económico (Porter et al, 2011).

De esta manera, el concepto de valor se puede representar en un contexto global, donde las restricciones sociales, económicas y políticas deben ser consideradas (Figura 3.1).

Figura 3.1. Valor en un contexto global.



Fuente: Salvatierra J, Pasquire C, 2011. La teoría del valor de la construcción sin pérdidas

3.1.2 La gerencia de Valor.

El Objetivo Básico Financiero se define como “la maximización del patrimonio de los propietarios”. Al tiempo, la gerencia de valor se define como la “serie de procesos que conducen al alineamiento de todos los funcionarios con el direccionamiento estratégico de la empresa de forma que cuando se tomen decisiones ellas propendan por el permanente aumento de su valor”. De acuerdo con las definiciones anteriores, el papel del directivo en la creación de valor para el accionista no es otro que el de llevar a cabo la gerencia de valor con el fin de alcanzar el objetivo básico financiero (García S. 2003, pp 489).

Las estrategias que pueden llevar a cabo para que las mismas se vean reflejadas en la creación de valor son: Proveer mayor resultado, es decir, desafiar las suposiciones en el tiempo, ser más productivos. Tomar como propios los problemas del cliente, esto nos quiere decir cumplir en tiempo y capacidad, las necesidades que tiene el cliente dentro del mercado. Conocer y entender el negocio, se refiere al dominio por áreas de responsabilidad, desde asignar las funciones correspondientes de los colaboradores, hasta identificar a la competencia y los factores externos que la aquejan, llámese económicos. Involucrar a los proveedores en las necesidades que tiene la empresa para satisfacción del cliente, este punto es vital ya que estamos hablando de una parte de la cadena de valor, y por ende este eslabón se distingue por el cumplimiento y calidad de insumos, mismos que se verán reflejados en la satisfacción de las necesidades del cliente (Pozos, 2011).

La gerencia del valor es un proceso que permite la alineación de los administradores con el direccionamiento estratégico, su fundamento es el aumento del valor de la empresa. Como apoyo para lograrlo se puede contar con la aplicación de inductores de valor (Jiménez 2013).

Jiménez (ídem, pp. 151) define al inductor de valor como aquel aspecto asociado con la operación del negocio que por tener relación causa-efecto con su valor, explica el porqué de su aumento o disminución como consecuencia de las decisiones tomadas. Tomando como base los conceptos teóricos de los autores y el concepto metodológico, se puede aplicar un indicador que permita medir el crecimiento empresarial, los datos para hallar el indicador se extractan de los estados financieros y se requiere contar con el cálculo previo de otros inductores que debemos calcular como:

EBITDA: su resultado muestra lo que realmente se convierte en efectivo y es lo que verdaderamente alcanza para cumplir con todos los compromisos.

EL INDUCTOR MARGEN EBITDA: Se interpreta como los centavos que por cada peso de ventas se convierten en caja con el propósito de atender los compromisos.

El INDUCTOR KTNO (Capital de Trabajo Neto Operativo): Para el cálculo del KTNO se tiene en cuenta la suma de cuentas por cobrar, inventarios menos las cuentas por pagar a proveedores de bienes y servicios.

Ya no basta con ser eficiente, gestión adecuada de recursos, ni fríamente efectivos, enfoque solo hacia resultados; es necesario armonizar todos los procesos para lograr que las decisiones de gestión se basen en la generación de valor ,value-based management, término conocido también como gerencia basada en el valor y hace referencia a un proceso integral que analiza el uso de los recursos, la fijación de objetivos, el seguimiento a la gestión e incluso la remuneración hacia la el incremento de valor de las organizaciones (Sandoval 2014).

3.1.3. Valor en la industria inmobiliaria y de la construcción.

El impacto de la generación de valor dentro de la sociedad debe ser considerado en los proyectos de construcción actual y futuros y su relación con el entorno construido existente y los problemas sociales. En la actualidad, las organizaciones públicas y privadas están preocupados por temas como la preservación de los recursos naturales, el calentamiento global entre otros.

Sin embargo, el impacto de la industria de la construcción es profundo y conectado con el bienestar social de las poblaciones humanas. Por ejemplo, esta situación es evidente a través de proyectos de vivienda de interés social, donde las necesidades de los usuarios finales cubren más de una solución sencilla física (la casa). La inversión en la provisión de vivienda debe generar un retorno a la sociedad a través de la mejora de la salud, la reducción de la delincuencia, el aumento del empleo, la integración en la sociedad, entre otros. Esta es la razón por la construcción debe tener en cuenta el concepto de valor en el contexto global, buscando satisfacer la sociedad como un todo, es por eso que la construcción deben incluir este concepto ampliado de valor desde el inicio de todos los proyectos incluidos los de bienes raíces (Salvatierra J, Pasquire C, 2011).

El valor se crea en proyectos de desarrollo e inversión de bienes raíces a través de los esfuerzos empresariales y absorción de riesgo. El primero consiste en la colocación de diferentes servicios, de manera que el todo sea más valioso que la suma de las partes, mientras que el segundo crea valor al asumir riesgos que otros no pueden o no quieren asumir. El valor añadido es el resultado de las contribuciones únicas tales como:

- Percibir una oportunidad que otros no lo hacen
- Cambiar el uso de una propiedad, por lo que el nuevo uso tiene un valor superior a los costes incurridos en la realización del cambio
- Hacer lo que otros dicen que no se puede hacer
- Haciendo lo que otros no están dispuestos a hacer
- Teniendo en riesgos financieros para realizar o garantizar el pago en caso de que otros no llevan a cabo y / o el proyecto no tiene éxito (Roulac, et al. 2006).

El objetivo del desarrollo de bienes raíces es la creación de valor. Sin embargo, las contribuciones relativas de las diferentes tareas y funciones administrativas a la creación de valor en el desarrollo de bienes raíces y de tratos no han sido identificados de manera explícita, analizado ni medido. De hecho, un estudio de los contenidos de los libros de texto de bienes raíces en los Estados Unidos encontró que la cobertura de temas de desarrollo representaron en conjunto sólo el 3,4% del total, aunque estos libros de texto tratan los conceptos de valor, ni colectiva ni individualmente hacen una consideración a las contribuciones relativas de las diferentes tareas y acciones de los jugadores de bienes raíces y protagonistas en realidad de la creación o destrucción de valor (Roulac, et al. 2006)

Desde una perspectiva de la industria de la construcción, el concepto de valor ha sido comúnmente relacionados con: costo, la función, calidad, entre otros. En consecuencia, varias definiciones, ecuaciones y modelos giran en torno a este concepto y, a pesar de un esfuerzo continuo por los investigadores para definir o desarrollar un entendimiento común, una teoría universal de valor en la industria de la construcción no se ha materializado. Bertelsen y Emmitt (2005, p. 74) reconocieron una deficiencia en la literatura a lo largo del

concepto de valor y argumentaron que “Sin comprender al cliente, el concepto de valor es indefinido, y sin un concepto tangible de valor, las pérdidas son aún más intangibles”.

Es oportuno volver atrás y reconsiderar actuales definiciones, ecuaciones y modelos de valorar e incorporar la estrecha relación entre los proyectos de construcción y la sociedad en su conjunto. Esta idea coincide con la visión de otros autores como Bertelsen y Emmitt (2005) que argumentaron que los clientes representan diferentes intereses de tres grupos principales: propietario, los usuarios y la sociedad, que valoran cosas diferentes en diferentes momentos durante el ciclo de vida de proyectos de construcción.

La percepción y la interpretación de los cambios de valor a través del tiempo y por lo tanto, la comprensión de valor deben ser revisados a través del ciclo de vida de los proyectos, ya que no permanecerá estática, Por ejemplo: proyecto-definición (etapa de diseño), las actividades in situ (proceso de construcción) y la ocupación (uso del edificio).

La vinculación de valor para la sociedad da lugar a otra característica importante, el valor como un concepto oscilante. Aquí es donde se entrega el valor de un proyecto de construcción particular, pero cuyo resultado final impacta a la sociedad en su conjunto y en consecuencia los juicios de valor para los proyectos futuros, y así sucesivamente. De esta manera, el valor se convierte en un fenómeno que se mueve constantemente entre un contexto local (proyecto de construcción) en particular, a un contexto global (la sociedad). Está claro que el concepto de valor sigue siendo un concepto difícil para investigar dentro de la industria de la construcción, donde las diferentes perspectivas aportan diferentes definiciones, ecuaciones, modelos, entre otros (Salvatierra J, Pasquire C, 2011).

El rol de la industria de la construcción en la satisfacción de las condiciones de sostenibilidad del crecimiento de la economía es clave, debido a su relevancia en la generación de empleo directo e indirecto por el lado de la demanda pero satisfaciendo al mismo tiempo la sostenibilidad de la oferta al incrementar la capacidad instalada mediante su rol de objeto de la inversión agregada (Coremberg A, 2013).

El valor agregado consiste en la agregación de valor que realiza un sector productivo como es el de la construcción a los insumos demandados. Una forma de obtener el valor agregado por una firma o sector es restar del valor de producción, el costo de los insumos intermedios comprados a otras firmas o sectores.

Al mismo tiempo, la firma debe contratar trabajadores y remunerar el capital invertido con el beneficio o ganancia obtenidos por las obras realizadas. En otros términos, el pago a los factores productivos surge de la diferencia entre el valor de facturación (o producción) generado por la obra y el costo de los materiales y servicios insumidos: es decir el valor agregado (Coremberg A, 2013).

3.2 Desempeño Organizacional

Las organizaciones de las primeras décadas del siglo XXI constantemente están bombardeadas por tensiones generadas a partir de un ambiente competitivo cada vez más dinámico y agresivo, que pone a prueba su capacidad de acción y reacción desde la perspectiva de satisfacer mercados cambiantes y crecientemente exigentes. Es por eso que la capacidad de crear y mantener un sistema y más aún, una cultura que facilite los cambios que se requieran, no solo en sus procesos de operación sino en su forma de percibir y responder a las exigencias de sus stakeholders, se asume como una de las responsabilidades más importantes (Minoja, 2012).

Desde los primeros estudios organizacionales, una preocupación ha sido el logro de los objetivos y metas con el más alto grado de eficacia y eficiencia ; sin embargo, es hasta mediados del siglo XX cuando se formalizan los estudios sobre la efectividad organizacional , término que ha evolucionado hacia el desempeño organizacional, con el cual se busca una evaluación holística del cumplimiento de los objetivos y las metas en función de todos los interesados en la organización (Machorro F et al 2016).

Como menciona Machorro (Ídem et al) El concepto de desempeño organizacional se basa en la idea de que la organización es una asociación voluntaria de recursos productivos -

humanos, físicos y de capital-, con un propósito. Estas fuentes de recursos estarán comprometidas con el logro de los objetivos en la medida que estén satisfechas con el valor que reciben a cambio. La esencia del desempeño es la creación de valor que la organización genera para sus integrantes en función de los recursos que estos aportan a la misma.

La alta complejidad y competitividad de las empresas, producto de cambios continuos, profundos y acelerados en un entorno globalizado, sumado a mayores exigencias de calidad de los productos y/o servicios por parte de los clientes, requiere de un máximo de eficacia y eficiencia en la dirección de las mismas.

Una de las importancias en la que radica el desempeño organizacional, es la medición sistemática de la misma, pues permite a la empresa conocer si las acciones que se están realizando logran los resultados esperados y si estos mejoran y se sostienen en el tiempo (Mediver 2018).

El desempeño ha representado una de las variables más representativas en las agendas investigativas de la gestión estratégica. Si bien el desempeño puede tener diversas connotaciones semánticas, en general se define como el alcance de la efectividad organizacional, la cual ha sido especificada como la concomitancia entre la eficacia y la eficiencia; la eficacia asumida como el logro de los objetivos y la eficiencia asumida como la óptima utilización de los recursos (Marín 2018).

3.2.1 Medición del Desempeño Organizacional.

La medición del desempeño organizacional aún sigue siendo un tema de debate entre los académicos debido a su condición multidimensional que convierten a esta variable en un constructo complejo y, en ocasiones, inobservable. Desde el punto de vista económico, el desempeño ha sido evaluado en términos contables y financieros y, en el ámbito de la teoría de la organización y la gestión estratégica, su valoración ha trascendido a ámbitos tanto financieros como no financieros.

El desempeño organizacional es el criterio más importante en la evaluación y medición de las organizaciones, debido al uso generalizado del desempeño como una variable dependiente; en donde se presenta la posibilidad de conocer resultados, no solo cuantitativos, sino también cualitativos, siendo esta información de suma importancia para la organización (Yamakawa, et al, 2011).

El desempeño organizacional contiene, evalúa y mide elementos clave, tales como eficiencia, efectividad, resultados financieros, entre otros; el desempeño organizacional es un complemento de las medidas objetivas de productividad y que tiene una relación significativa con las medidas objetivas de rendimiento financiero. Cabe señalar que esta productividad determinará el alcance para lo cual una organización logra sus objetivos y metas, con el propósito de influir de la misma manera en la satisfacción de los usuarios (internos y externos), en la satisfacción de las necesidades de otras organizaciones que hacen uso de los servicios de la organización. , en el cumplimiento de las expectativas, de estas metas y objetivos de desempeño (Fierro, et al 2017).

De acuerdo con Perdomo (et al, 2017), aumentar el desempeño organizacional ha sido uno de los temas centrales de la gestión. En la práctica, empresarios, líderes y académicos se preocupan por comprender, analizar y medir este tema, como lo demuestra la extraordinaria cantidad de artículos al respecto. En lo que concierne a este entendimiento Perdomo señala que el desempeño organizacional puede entenderse como el nivel de lo logrado por una empresa, a través del procesamiento y análisis de la información con el objetivo de apoyar la toma de decisiones.

El desempeño organizacional es estudiado bajo dos enfoques, unidimensional, que considera solamente la identificación y medición de los procesos y procedimientos mediante indicadores y el enfoque multidimensional, definido por términos económicos y de tipo cualitativo (eficiencia y eficacia) considerando más amplio el término que solo indicadores. Se puede resumir que los elementos constantes en la medición del desempeño son los procesos eficientes y eficaces y la posición de la empresa ante sus competidores (Sánchez, De la Garza 2018).

El desempeño organizacional discute la complejidad como si fuera una interacción de dos aspectos, el primero de los cuales es la complejidad del entorno externo, que se describe como dinámica no estática y como un "sistema abierto" y no como un "sistema cerrado". En segundo lugar, la medición del desempeño se ve afectada por factores como la ambigüedad, la falta de control, la imprevisibilidad y las consecuencias no deseadas. Reconociendo la presencia de este reto, El desempeño organizacional promueve una investigación más profunda sobre el origen de estos conceptos y la existencia de un puente interdisciplinario para equiparar las discusiones en las áreas de estudio de los investigadores (Alexander A. et al 2018)

Asimismo Zuñiga-Collazos (2019) argumenta que el desempeño organizacional es una gestión basada en 1. Proporcionar comunicación y 2. Recopilación, procesamiento y entrega de información sobre el desempeño y actividades de personas que no son desarrolladas por individuos. Por otra parte, afirma que es importante resaltar que a finales de los años sesenta los sistemas de medición organizacional –OMS- se introducen, basados en diferentes métricas, formas de medición e indicadores.

Zuñiga-Collazos (et al, 2019) menciona que el desempeño de la empresa incluye diferentes dimensiones que pueden ser medidas, que corresponden a cuatro modelos básicos, a saber (Figura 3.2):

- **Modelo Racional:** se enfoca en el crecimiento del mercado, rentabilidad de la empresa y el incremento de la productividad; se refiere a la razón de ser de la empresa, se basa en que su éxito depende de su capacidad para obtener beneficios, lo que se puede expresar en el comportamiento económico de la misma -los beneficios y utilidades percibidos en un tiempo determinado-. Analiza el desempeño de la empresa prestando atención al control desde un punto de vista externo, da especial importancia a los criterios de eficiencia y productividad --la diferencia con el modelo de procesos internos es que aquí el principal interés es económico-. Analiza la variación de aspectos como la cuota de mercado, la rentabilidad y la productividad de la empresa.

- Modelo de Relaciones Humanas: está enfocado en el clima laboral por medio del cual se busca fortalecer los niveles de motivación y permanencia por parte de los empleados.
- Modelo Interno: describe el estudio de la eficiencia y la eficacia en la operación de la empresa.
- Modelo de Sistema Abierto: se refiere al análisis del desempeño de la empresa enfocándose en la evolución de su flexibilidad desde un punto de vista externo. Plantea como principales objetivos el crecimiento, la adquisición de recursos y el apoyo externo.

Figura 3.2 Modelo de medición de desempeño organizacional



Fuente: Zuñiga-Collazos (et al, 2019)

3.2.2 Gestión del desempeño organizacional

La gestión del desempeño se refiere al proceso continuo de identificar, medir y desarrollar el desempeño de los miembros de la organización y alinear el desempeño con el ir estratégico también para la organización. Teniendo en cuenta las subjetividades inherentes a la formación, no es sorprendente que la gestión del rendimiento no haya sido ninguna de las prácticas de gestión más elogiadas, criticadas y debatidas durante décadas y que muchas empresas están abandonando el proceso de evaluación tradicional continúa siendo una fuente importante de frustración para los gerentes. Algunos autores han sugerido que se eliminen los sistemas de evaluación del desempeño debido a los problemas evidentes centrado en su punto de apoyo de las relaciones diádicas subordinadas a las ordenadas, sus implicaciones para las percepciones de la justicia organizacional, de asumiendo su papel en el establecimiento del orden meritocrático de la organización (Pina M y Veiga D 2017).

A través del tiempo, en la contabilidad de gestión del desempeño organizacional se han involucrado tres actividades esenciales para las organizaciones: la planeación, el control y la toma de decisiones, es decir, el proceso de elegir entre dos o más alternativas o cursos de acción. En un sentido estricto, se define la gestión del desempeño organizacional como la profesión que vincula la toma de decisiones, la planeación y los sistemas de gestión de desempeño, con el fin de ofrecer experiencia en la información financiera y el control, que apoye la función de la administración en la formulación y la implementación de la estrategia organizacional, definida esta última como el conjunto de acciones que ofrecen una ventaja competitiva a la organización frente a sus competidores y, en consecuencia, incrementan el valor agregado al cliente (Hernández. 2017, pp 112).

Las preguntas clave que aborda la gestión del desempeño se han definido como un espectáculo para desarrollar técnicas que ayudarán a los empleados a alcanzar sus objetivos personales -para el crecimiento, el desarrollo y el éxito personal- pero que también ayudarán a la organización a funcionar de manera más eficaz (DeNisi and Smith, 2014). Existe una supuesta homología entre los dos lados del dualismo persona / organización que las técnicas

de gestión del desempeño pueden superar. La gestión del rendimiento es más que una mera función técnica; también es una práctica culturalmente integrada (Pina M y Veiga D 2017).

La ideología de la gestión del desempeño que enfatiza el individualismo entre la fuerza laboral promueve los intereses particulares de las clases de negocios al dividir y gobernar a sus empleados y al mismo tiempo maximizar la explotación de sus esfuerzos. Las organizaciones construyen, influyen y despliegan ideología para proporcionarles un entorno favorable. La gestión del desempeño plantea un cierto tipo de ética de desempeño e individualista, que es apoyada por el espíritu emprendedor moral de consultorías, políticos y organismos asesores internacionales. (Haines y St-Onge 2012) se identifican tres factores contextuales internos que tienen una correlación fuerte con la eficacia del sistema de gestión de desempeño en una analogía en el nivel organizacional: cultura organizacional, relaciones de los empleados y la integración estratégica del área de recursos humanos.

La cultura organizacional, desde el punto de vista gerencial, se refiere a la expresión práctica de los mensajes cifrados que contienen la ideología que busca influenciar a la organización. Crear las condiciones ideológicas locales apropiadas es fundamental para la forma en que las prácticas de gestión del desempeño son aceptadas y percibidas dentro de las organizaciones. Se considera que una organización que aprecia simbólicamente y públicamente el compromiso, el desarrollo y la participación de los empleados es más probable que fomente el compromiso y la motivación individual (Gallup, 2013).

La calidad de las relaciones entre empleados y gerentes es vital: si se ve como una herramienta punitiva jerárquicamente impuesta, la gestión del desempeño es simplemente otro instrumento de explotación y expresión, más allá de las tecnicidades de los sistemas de gestión del rendimiento, es así que el ideólogo cultural local está incorporado en las culturas de la organización y tiene relaciones sociales involucradas en la práctica de la gestión del rendimiento que tienen la mayor influencia en los resultados (Pina M y Veiga D 2017).

En este contexto se puede demostrar que la confianza puede resultar en un aumento de la capacidad de hacer negocios, la confianza en una organización ha sido conocida como la

"característica de una organización próspera" (Bahrami et al., 2012). También se considera la confianza interpersonal como un atributo importante del capital social de la organización asociado a la percepción del desempeño organizacional y luego la influencia de la confianza personal de la organización en el desempeño.

Debido a la integración vertical en las organizaciones, a la diversidad de sus actividades y a la descentralización de las mismas en departamentos, las organizaciones demandan un sistema de gestión que suministre información a la alta dirección para la planeación, la coordinación y el desarrollo de estrategias a largo plazo. Con el fin de cubrir dicha necesidad, en las últimas décadas, la gestión ha evolucionado desde un enfoque orientado hacia el costeo intensivo de productos y servicios hacia la incorporación de conceptos estratégicos en las actividades de planeación y desempeño organizacional (Hernández 2017).

3.3 Liderazgo

El liderazgo es un proceso por el cual una persona o un grupo influyen en un conjunto de individuos para conseguir un objetivo común. Se deduce que el liderazgo es un proceso humano que se da en las organizaciones y que se va moldeando en cada contexto particular. Es una de las fuerzas impulsoras del proceso de cambio en cualquier empresa, que empieza con la definición del qué y para qué se necesita el cambio y continúa con su ejecución e implementación (Coria, et al, 2015).

El liderazgo lo definen innumerables estudiosos como un proceso de influencia, de una persona hacia otras, que se llaman seguidores. En lo fundamental, se identifican a los líderes y sus capacidades para influenciar dados sus rasgos, la forma en la que otros perciben al sujeto y la atribución que hacen de él en razón de sus cualidades, además de la injerencia del contexto en el mismo proceso (García M. et al, 2017, pp 28).

3.3.1 Liderazgo en las organizaciones

Las organizaciones se definen como unidades coordinadas compuestas por al menos dos personas, quienes trabajan para alcanzar una meta común, y que le permiten a la sociedad perseguir logros inalcanzables de manera individual. Los líderes permiten ampliar las capacidades y relaciones del grupo al interactuar con otros, el estilo de liderazgo que más se ha adaptado a estas organizaciones es el relacional. En éste, la relación entre líder y colaborador puede ser económica, donde éste se limita al cumplimiento formal de sus obligaciones; o social, cuando el colaborador hace más de lo requerido formalmente (Coria, et al, 2015).

El estudio de las organizaciones es importante debido a que socialmente es una forma de subestructura de la que todos formamos parte. Se requiere entender su funcionamiento y acciones para conocer sobre su desarrollo, impactos y permanencia. El liderazgo presenta múltiples manifestaciones en las organizaciones que contribuyen a la consecución de sus objetivos, puede ser por medio de la motivación del personal, dirigiendo actividades, entre muchas otras (Reyes ,et al 2017).

Entre las distintas maneras de conceptualizar el liderazgo, se considera que es un fenómeno que implica motivar e influir a un grupo de seguidores para lograr ciertas metas en común. No obstante, como lo señala Reyes (Ídem, et al), el liderazgo es un acto de poder. También, se parte de la idea de que el liderazgo es un fenómeno que se manifiesta dentro de un colectivo, no es un hecho individual, por tanto, las relaciones y dinámicas que se manifiestan al interior de un grupo, pueden permitir que sobresalga alguno de los distintos estilos del liderazgo, considerando ciertos atributos. En este sentido, hay propuestas que señalan que el liderazgo puede manifestarse en un solo líder, en más de uno, o puede estar disperso entre todos los integrantes de una organización.

En el ámbito de la gestión de la calidad, un liderazgo eficaz se demuestra a través de la correcta planificación e implantación de la innovación en la mejora de los procesos de la organización; la determinación de los procesos clave; la información a las personas de los

programas estratégicos a desplegar; la supervisión, organización, gestión las disconformidades y; promoviendo el cambio cuando sea necesario, inspirando a los demás a seguirlos (Mediver 2018).

Londoño (2015), menciona que los líderes siendo básicos dentro de los miembros de una organización serán más eficaces cuando utilicen un estilo particular de liderazgo. A este estilo le debe de preocupar los contextos, es decir, el entorno en el que se trabaja.

Con base en lo anterior, se resalta que para dirigir a una empresa se requiere inteligencia emocional además de conocimientos de la industria y experiencia técnica.

De acuerdo con Goleman (2013), un líder debe aprender a dirigir la atención de sus seguidores a un objetivo en común y para lograrlo el mismo líder debe aprender a enfocar su propia atención. Para lograrlo el líder debe cultivar su inteligencia emocional. Es por esta razón que cuando un líder está enfocado entonces está en contacto con sus sentimientos internos, puede controlar sus impulsos, es consciente de cómo lo ven los demás, entienden lo que otros necesitan de él, puede eliminar las distracciones y permite que su mente vague ampliamente, sin preconceptos. Es así como Goleman afirma que la atención es la base de las habilidades del liderazgo más esenciales ya que es capaz de desarrollar la inteligencia emocional, organizacional y estratégica.

3.3.2 Liderazgo de rango completo

De acuerdo a Pounder (2009), de los modelos aplicados de liderazgo, el de Liderazgo de Rango Completo transformacional – transaccional ha sido el más analizado en los estudios de liderazgo. El liderazgo transaccional basado principalmente en claras relaciones que a través de la realimentación positiva o negativa, logran dirigir a un equipo al cumplimiento de las tareas, siendo el liderazgo transformacional aquel que busca el cambio a través de ideales, motivaciones y valores de sus mismos seguidores.

García M. (2010) señala que el liderazgo transformacional es una extensión del liderazgo transaccional es decir, el líder puede desplazarse con cada estilo según su situación dependiendo de los objetivos y las necesidades de los seguidores. Caracteriza al liderazgo transformacional por la facilidad de poder realizar cambios en los seguidores enfocándose en la importancia y el valor de los resultados realizando actividades asignadas que trasciendan a los intereses personales en virtud de los objetivos de la organización siendo esto más efectivo que el transaccional.

Como lo destaca García (2010), el liderazgo es la capacidad de influir sobre otras personas, es decir influir sobre alguien según su cargo o sobre las características y actitudes de cada persona. De igual manera considera que un líder puede combinar el estilo de liderazgo transaccional con el transformacional

Daft R. (2011) expone que el estilo de liderazgo que adopte la alta dirección dentro de una organización será el factor que determine lo efectiva que ésta pueda llegar a ser en la innovación y adaptación continuas. Así mismo, resalta el papel que juega el liderazgo transformacional de los niveles directivos en la organización para apoyar el cambio en general, innovación, exploración, experimentación y disposición para el intercambio de ideas en la organización.

El estilo de liderazgo transformacional apoya directamente la gestión del cambio e innovación dentro de las organizaciones ya que son los líderes quienes guían al resto de los empleados a través de tres etapas inherentes en el proceso tales como; preparación, en la cual los empleados se enteran a través de diferentes medios de comunicación interna del próximo cambio y el impacto que este traerá en su trabajo directa e indirectamente. Aceptación, etapa en la que los líderes apoyan a los empleados en la generación de una comprensión tratando de resaltar los resultados positivos que el cambio traerá. Por último en la etapa de compromiso, destacan la intervención de una instalación o prueba y la institucionalización en la que los empleados logran ver el cambio como parte normal de la misma operación organizacional.

Al respecto, la teoría de las organizaciones remarca la existencia dos tipos de liderazgo en función de la influencia, que, a su vez, depende de las motivaciones del colaborador en la relación (Coria, et al, 2015):

- 1) Liderazgo transaccional. La relación de influencia es económica y la motivación para la interacción es extrínseca a la organización, los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad, debido a que proporciona las directrices y recursos. La iniciativa, compromiso y capacidad para trabajar en equipo es limitada. Así, el valor que añaden es escaso y orientado más a la salud económico-financiera.
- 2) Liderazgo transformador o carismático. Es la relación de influencia de trabajo y motivación ejercida por el líder para la interacción. El líder ofrece una visión del futuro atractiva, capaz de ilusionar y motivar a sus seguidores. Se trata de un valor añadido medio, porque busca alinear los intereses del colaborador con los de la organización.

El estilo de liderazgo transformacional implica acciones transformadoras destinadas a mejorar la percepción de las personas sobre la importancia del trabajo y las actividades realizadas. De esta manera, la gente se comprometerá de manera más efectiva con la causa de la organización y su actuar hacia el logro de sus objetivos. El líder puede identificar las necesidades personales y profesionales de otros, desarrollar sus propias características morales y seguir la ética profesional, así como un conjunto de habilidades (Ferreira et al, 2018).

Ferreira (ídem) menciona que los estudios informan los beneficios de las instituciones donde existe la preocupación de formar y empoderar líderes transformacionales, ya que esto se asocia positivamente con niveles más altos de satisfacción laboral y entrega de atención.

En la era del conocimiento, se requieren líderes informados, empáticos, dinámicos, deliberantes, con conocimiento de los procesos administrativos de su entorno, interactuando

en sociedad como iguales, utilizando las competencias necesarias para el desarrollo de sus capacidades como líderes transformacionales, insertándose exitosamente en el contexto social, resolviendo así conflictos en relación cotidiana y creativa con el medio. A su vez, los complejos desafíos mundiales en las organizaciones reclaman la participación de numerosos actores que aporten nuevas perspectivas y enfoques, donde se establezcan niveles para poder alcanzar el desarrollo humano sustentable (Pertúz 2018).

Desde esta perspectiva, Paertúz (ídem), menciona que el gerente como líder transformacional debe considerar acciones para diseñar y ejecutar nuevas ideas empresariales sobre el trato que le da al personal, considerando priorizar los recursos, tomar decisiones estando a la par con la realidad social, adquirir habilidades de planificación, orientación, así como el desarrollo sustentable e incluso desarrollar estrategias en busca de la calidad organizacional, incentivando a los actores como ciudadanos responsables de la empresa social.

Considerando lo anterior, se expresa que se necesita de un líder transformacional con visión de cambio, asertivo, motivador, comunicador, negociador de las ideas e intereses de la empresa social, buscando siempre las mejores soluciones a los problemas, manejando estas situaciones de una manera democrática para fortalecer los valores particulares de cada uno, gerenciando adecuadamente desde el punto de vista organizacional, administrativo, social, ético y tecnológico, basado en una responsabilidad social empresarial.

3.3.3 Liderazgo multifactorial

En los últimos 20 años, un cuerpo sustancial de investigación se ha acumulado en la teoría de liderazgo transformacional-transaccional. Burns (1978) introdujo por primera vez los conceptos de liderazgo transformacional y transaccional en su tratamiento de los líderes políticos. Para Burns la diferencia entre el liderazgo transformacional y transaccional es en términos de lo que los líderes y seguidores ofrecen entre sí. Los líderes transformacionales ofrecen un propósito que trasciende los objetivos a corto plazo y se centra en las necesidades intrínsecas de orden superior. Los líderes transaccionales, por el contrario, se centran en el

intercambio adecuado de los recursos, el líder transaccional da a sus seguidores algo que quieren a cambio de cubrir sus necesidades (Kuhnert y Lewis, 1987).

Bass (1985) basa su teoría de liderazgo transformacional en Burns (1978), con varias modificaciones o elaboraciones. Bass no estaba de acuerdo con Burns que el liderazgo transformacional y transaccional representan los extremos opuestos de un continuo único. Bass argumentó que el liderazgo transformacional y transaccional aunque son conceptos distintos, los mejores líderes son tanto transformacionales como transaccionales. Aunque la teoría ha sido objeto de varias revisiones, en la versión más reciente hay cuatro dimensiones multifactoriales del liderazgo transformacional, tres dimensiones del liderazgo transaccional, y una dimensión no-liderazgo.

Las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional son carisma o influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada.

El carisma o influencia idealizada es el grado cómo se comporta el líder de manera admirable que causa que los seguidores se identifiquen con el líder. Los líderes carismáticos demuestran convicción, toman posturas y llevan a los seguidores a un nivel emocional. La dimensión de la motivación inspiracional es el grado en que el líder articula una visión que es atractiva e inspiradora para los seguidores. Los líderes con seguidores retan a una motivación inspiradora con altos estándares, se comunican optimismo sobre el futuro logro de metas, y proporcionan un significado para la tarea en cuestión. La Estimulación intelectual es el grado en que el líder desafía las suposiciones, toma riesgos, y las solicita ideas a sus seguidores. Los líderes con este rasgo estimulan y fomentan la creatividad en sus seguidores. La consideración individualizada es el grado en que los asiste líder para las necesidades de cada seguidor, actúa como un mentor o entrenador para el seguidor, y escuchas a las inquietudes y necesidades del seguidor (Judge y Piccolo 2004)

Las tres dimensiones del liderazgo transaccional son la recompensa contingente, la gestión por excepción-activa, y la gestión por excepción-pasiva. Recompensa contingente es el grado en que el líder establece las transacciones o intercambios constructivos con los seguidores:

Las líder clarifica las expectativas y establece las recompensas por cumplir con estas expectativas. En general, la gestión por excepción es el grado en que el líder toma acciones correctivas sobre la base de los resultados de las transacciones líder - el seguidor. Como se ha señalado por Howell y Avolio (1993), la diferencia entre gestión por excepción-activo y gestión por excepción- pasiva caen en el momento de la intervención del líder. Los líderes activos vigilan el comportamiento del seguidor, buscan anticiparse a los problemas, y tomar acciones correctivas antes de que el comportamiento crea serias dificultades. Los líderes pasivos esperan hasta que el comportamiento haya creado problemas antes de tomar acción.

Una última forma de liderazgo, en realidad no liderazgo o el liderazgo laissez faire. Este liderazgo es la evitación o ausencia de liderazgo. Los líderes tienen actitudes en el laissez-faire de liderazgo de toma de decisiones a evitar, dudan en actuar, y están ausentes cuando sea necesario. A pesar de dejar hacer el liderazgo tiene cierto parecido con la gestión por el liderazgo excepción-pasiva, los investigadores han argumentado que el laissez-faire representa la ausencia de liderazgo (transformacional o transaccional), debe ser tratado separadamente de las otras dimensiones transaccionales (Avolio , 1999; Bass, 1998).

Uno de los indicadores de bienestar que se ha reportado asociado más frecuentemente con el liderazgo transformacional es la satisfacción laboral, la cual es una forma de bienestar afectivo en el trabajo (Perilla , et al 2017).

Como lo menciona Perilla (Ídem et al) en países como Estados Unidos y Australia, en los que sí encontraron relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral, comparten valores e intereses que pudieran promover dicha relación. Estos autores también señalan que el modelo de liderazgo transformacional se ha replicado con mayor frecuencia en países desarrollados pero tal vez la naturaleza compleja y multidimensional del liderazgo transformacional juega un rol importante en promover actitudes tanto positivas como negativas en diferentes culturas; por ejemplo, en algunas culturas el líder transformacional podría ser visto como explotador o manipulador, lo que a su vez puede socavar la confianza entre él y sus seguidores. Así mismo, estos autores afirman que es probable que las demandas intelectuales y emocionales que hacen los líderes transformacionales a sus subordinados no

conduzcan a la satisfacción laboral en culturas que se caracterizan por alta distancia de poder, es decir, la aceptación social de un alto grado de desigualdad en las relaciones jerárquicas jefe-subordinado, como Latinoamérica, India y Oriente Medio. En estos países, los subordinados podrían sentirse estresados frente a los intentos del líder por involucrarlos en la solución creativa de problemas.

3.3.4 Liderazgo y Género.

Las diferencias de género en la forma de ejercer la función de dirección y liderazgo están marcadas por características propias de ser hombre o mujer. Por una parte, se considera que las mujeres muestran un comportamiento demasiado emocional, tienen menos compromiso que los hombres, carecen de motivación y son menos asertivas. De otra forma, el género masculino posee características como la racionalidad, la agresividad, la competitividad o la independencia, rasgos considerados por la sociedad como propios de la masculinidad y vinculados con ser un buen líder (García M, et al 2017).

En este sentido, los estereotipos sociales de género, que definen las características que tienen un hombre o una mujer, han dificultado el acceso de la última en las empresas a cargos de alta dirección. Este hecho se puede atribuir a la metáfora de *techo de cristal*, que plantea una restricción o barrera invisible al acceso de la mujer a cargos estratégicos y de dirección por su condición como madre o mujer.

García (Ídem et al), menciona que el género parece jugar un papel importante en la percepción que tienen hombres y mujeres del liderazgo que ejercen. Las implicaciones resultantes indican que la mujer se identifica como líder transformacional y el hombre como transaccional. Frente a estos planteamientos, sugieren que los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres puedan diferir en cierta medida gracias a la dinámica de la incongruencia del rol y su influencia en el comportamiento. Los autores atribuyen sus resultados a la forma como las mujeres favorecen un estilo de liderazgo asociado con la transformación, en el que el mismo les proporciona un medio para superar el dilema del papel de incongruencia, es

decir, las conductas de transformación pueden ayudarlas a superar los problemas que requieren menor autoridad y legitimidad en comparación con los hombres.

Bass y Avolio (1996) concluyen que tanto hombres como mujeres adoptan diferentes estilos de liderazgo debido a los estereotipos que los subordinados asumen hacia la mujer en posición de liderazgo. Esta conceptualización del término liderazgo, y los diversos estudios que relacionan los estilos del mismo entre hombres y mujeres sirvieron para delimitar investigaciones que se han realizado con el mismo propósito (Tabla 3.1).

Tabla 3.1 Estudios de liderazgo según género

Autores	Aporte
Rosener (1990)	Realizó una investigación en la que se evidenció que las mujeres líderes se describen a sí mismas con una serie de características del liderazgo transformacional, mientras que los líderes hombres lo hacen con las asociadas con el liderazgo transaccional
Komives (1991)	En su estudio demostró que hombres y mujeres directores se autoevalúan en forma similar en sus estilos de liderazgo. Sin embargo, sus percepciones en relación con el liderazgo transformacional variaron de manera significativa. Las mujeres percibieron que su logro contribuye más a un liderazgo transformacional mientras que los hombres, por su parte, no adujeron dicha relación
Druskat (1994)	A través de un estudio en el que hombres y mujeres evaluaron su liderazgo se reveló que a las mujeres se les atribuyen más conductas de liderazgo transformacional y a los hombres más conductas del transaccional
Bass <i>et al.</i> (1996)	Concluyeron que hombres y mujeres consideran que las líderes mujeres ejercen un liderazgo más transformacional, al evidenciar conductas más orientadas hacia la "recompensa contingente" en comparación con los hombres, que muestran un estilo de liderazgo más pasivo
Bass (1998)	Identificó que las mujeres adoptan conductas de liderazgo transformacional como carisma y "consideración individualizada", conductas menos orientadas hacia el liderazgo de tipo <i>laissez-faire</i>
López Zafra y Morales (1998)	Encontraron que las mujeres directoras se atribuyen puntuaciones superiores a los hombres en características como la "consideración individualizada" y el liderazgo transformacional en general y administración por excepción correspondiente al transaccional
Eagly <i>et al.</i> (2003), Eagly y Johannesen-Schmidt (2001)	Concluyeron que las mujeres están más orientadas hacia la "consideración individualizada" y la "recompensa contingente", lo que fomenta así el optimismo y el entusiasmo de las personas que tienen bajo su dirección, que es una característica propia del liderazgo transformacional

Fuente: García M. (2017)

De igual manera, aunque la participación de la mujer en últimos tiempos haya aumentado en las posiciones de liderazgo, dicho incremento no ha sido tan significativo, por lo que se espera, en consecuencia, que a medida que pase el tiempo, las mujeres vayan ocupando cargos que antes eran de control masculinos. En el estudio realizado por García (et al, 2017) a 147 Pymes en Colombia señala que los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres no difieren de manera significativa, es decir, no existe una clasificación clara entre las características y los comportamientos que tienen los hombres y las mujeres gerentes frente a sus seguidores. Estos resultados también revelan que la representación de la mujer está cambiando y se está formando una nueva perspectiva de liderazgo no asociada con la incongruencia entre los dos conceptos (liderazgo y género). En otras palabras, es romper con el viejo paradigma de que las características asociadas con el liderazgo efectivo son totalmente masculinas y que, por el contrario, la mujer no ejerce un liderazgo.

3.4 Propuesta de Investigación

Se realizará un estudio exploratorio, descriptivo y cuantitativo por medio de encuestas a directivos y gerentes y comprenderá una población objetivo de empresas inmobiliarias medianas de más de 10 empleados que se encuentran en la ciudad de Puebla.

Para identificar el estilo de liderazgo que el directivo despliega en su empresa, se diseña un instrumento propio, basado en el Test de Liderazgo, desarrollado por Sinergy Consulting, el cual es una adaptación del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), diseñado por Bass y Avolio (1997). El instrumento presenta 30 comportamientos relacionados con los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, a los cuales el encuestado debe responder bajo una escala Likert. A partir de la frecuencia de comportamientos manifestados por el directivo, es posible aclarar el o los estilos de liderazgo que, desde su perspectiva, aplica en su empresa inmobiliaria. Adicionalmente se recabará información sobre el margen de utilidad que presenta su organización en el último año, dividiendo a estas en rangos de ingreso por año, formando así grupos de empresas dependiendo de sus últimos ingresos anuales.

3.4.1 Modelo

Una vez expuesto la importancia de desarrollar investigaciones referentes al liderazgo en las empresas inmobiliarias y su desempeño organizacional, se pretende con este trabajo realizar un aporte a dicha temática elaborando un modelo para incrementar el margen de utilidad que genere el valor agregado a los accionistas tomando las siguientes variables de estudio: tipo de liderazgo, tipo de empresa, rango de ingresos, edad, grado académico y género de los directivos y su impacto en el desempeño de las empresas medido por medio de su margen.

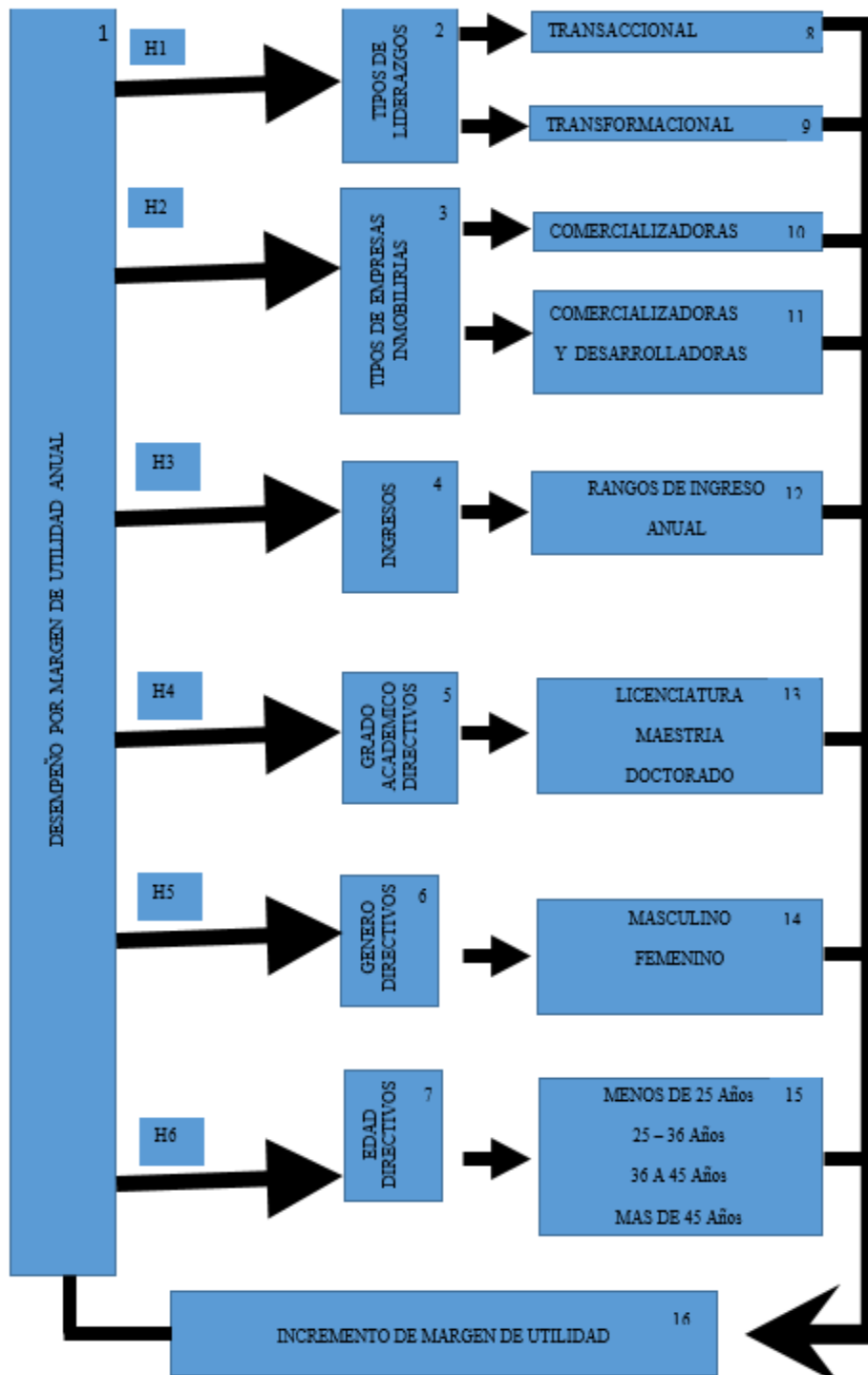
Este nuevo modelo pretende ayudar a las empresas dedicadas a la intermediación y desarrollo inmobiliario que se encuentran ya de por sí en un ambiente muy competitivo, a que logren adaptar sus procesos hacia un tipo de liderazgo que optimice e incremente el margen de utilidad para la organización, buscando así una ventaja competitiva de las demás empresas del ramo.

Es por eso que, una vez analizada las teorías y discusiones de los distintos teóricos en los temas de liderazgo, y desempeño organizacional, se realizó el modelo propuesto para esta investigación (Figura 3.3).

Este modelo retoma el concepto de Zuñiga-Collazos (et, al 2019) donde menciona que el desempeño de la empresa puede ser medido desde diferentes procesos, entre ellos el interno y el de relaciones humanas, el primero hace referencia a la eficiencia y la eficacia en la operación de la empresa.

El tipo de liderazgo aplicado a la empresa es de gran importancia para desarrollar la empatía y motivación de los empleados, el cual resultará finalmente en el aumento de la eficiencia y eficacia, generando así un mejor margen de utilidad que dará un valor agregado para la organización.

Figura 3.3 Modelo propuesto para incrementar el margen de utilidad de las empresas inmobiliarias del estado de Puebla.



Fuente: Elaboración propia (2021)

En este modelo se puede observar que el desempeño por margen de utilidad anual (1) puede ser diferente dependiendo de varias variables, las cuales son: los tipos de liderazgo (2), tipos de empresas inmobiliarias (3), rango de ingresos (4), grado académico (5), género (6) y edad de los directivos (7).

En seguida en la etapa de análisis y evaluación el margen anual se contrasta:

Con su tipo de liderazgo dominante transaccional (8) o transformacional (9) para poder elegir aquellas en donde exista diferenciación observada por un desempeño positivo.

Con su tipo de empresa comercializadoras (10), es decir intermediarias –constructor, cliente, venta- o por constructores de vivienda también llamados desarrolladores (11) que a su vez comercializan su producto.

Con su rango de ingresos, para el cual se tomaron empresas con diferente rango de ingresos (12).

Con el grado académico de los directivos (5), el cual puede ser licenciatura, maestría o doctorado (13), de la misma forma con en género, masculino o femenino (14). Por último el modelo contrasta la edad de los directivos, la cual se dividió por rangos (15). Todas estas variables se relacionan con el incremento del margen de utilidad de la empresa (16).

3.4.2. Hipótesis de investigación

H1 El margen de utilidad que tienen las empresas inmobiliarias que utilizan liderazgos transaccionales es diferente a aquellas que aplican liderazgos transformacionales.

H2 El margen de utilidad que tienen las empresas comercializadoras es diferente a aquellas que además de ser desarrolladoras también comercializan bienes inmuebles.

H3 El margen de utilidad de las empresas inmobiliarias con rango de mayor ingreso anual es diferente a aquellas empresas que tienen un rango menor de ingreso anual.

H4 El margen de utilidad de las empresas inmobiliarias cuyos directivos tienen un grado académico mayor es diferente a aquellas empresas cuyos directivos tienen un grado académico menor.

H5 El margen de utilidad de las empresas inmobiliarias cuyos directivos tienen género masculino es diferente a aquellas empresas cuyos directivos tienen género femenino.

H6 El margen de utilidad de las empresas inmobiliarias cuyos directivos tienen un rango de edad mayor es diferente a aquellas empresas cuyos directivos tienen un rango de edad menor.

CAPITULO IV

METODOLOGÍA

CAPÍTULO IV METODOLOGÍA

En este capítulo se expondrá la metodología a utilizar para esta investigación, se describe el diseño de la misma, después se realiza el cálculo de la muestra y la selección de los tipos de muestreo, para posteriormente proceder con la recolección de datos para su tratamiento e interpretación, habiendo validado previamente los instrumentos para argumentar los resultados obtenidos. Se realiza el análisis de datos derivado de los trabajos teóricos y de campo.

Esta investigación es de tipo cuantitativo pues se usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Hernández, Collado, Baptista, 2010).

Tabla 4.1 Dimensiones del enfoque cuantitativo

Definiciones (dimensiones)	Enfoque cuantitativo
Diseño de la investigación	Estructurado, predeterminado (precede a la recolección de los datos).
Población-muestra	El objetivo es generalizar los datos de una muestra a una población (de un grupo pequeño a uno mayor).
Muestra	Se involucra a muchos sujetos en la investigación porque se pretende generalizar los resultados del estudio.
Composición de la muestra	Casos que en conjunto son estadísticamente representativos.
Naturaleza de los datos	La naturaleza de los datos es cuantitativa (datos numéricos).
Tipo de datos	Datos confiables y duros. En inglés: <i>hard</i> .
Recolección de los datos	La recolección se basa en instrumentos estandarizados. Es uniforme para todos los casos. Los datos se obtienen por observación, medición y documentación de mediciones. Se utilizan instrumentos que han demostrado ser válidos y confiables en estudios previos o se generan nuevos basados en la revisión de la literatura y se prueban y ajustan. Las preguntas o ítems utilizados son específicos con posibilidades de respuesta predeterminadas.

Fuente: (Hernández et al., 2010).

Para este capítulo se revisarán las preguntas de investigación; ¿El margen de utilidad que tienen las empresas inmobiliarias que utilizan liderazgos transaccionales es diferente a aquellas que aplican liderazgos transformacionales? , ¿El margen de utilidad que tienen las empresas comercializadoras es diferente a aquellas que además de ser desarrolladoras también comercializan bienes inmuebles?, ¿El margen de utilidad de las empresas con rango de mayor ingreso anual es diferente a aquellas empresas que tienen un rango menor de ingreso anual?, ¿El margen de utilidad de las empresas inmobiliarias cuyos directivos tienen un grado académico mayor es diferente a aquellas empresas cuyos directivos tienen un grado académico menor?, ¿El margen de utilidad de las empresas inmobiliarias cuyos directivos tienen género masculino es diferente a aquellas empresas cuyos directivos tienen género femenino?, ¿El margen de utilidad de las empresas inmobiliarias cuyos directivos tienen un rango de edad mayor es diferente a aquellas empresas cuyos directivos tienen un rango de edad menor?.

4.1 Diseño de investigación.

Esta investigación será *descriptiva* porque se considerará el fenómeno estudiado y sus componentes, se medirán conceptos y se definirán variables. La investigación será *correlacional* porque se asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población. La investigación es *transversal* dado que los datos se recolectan en un solo momento, en un tiempo único, siendo su propósito el describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández et al., 2010).

4.2 Población y tamaño de muestra.

Las unidades de análisis de esta investigación se centrará en los directivos de empresas tanto inmobiliarias como aquellas que también desarrollen vivienda y la muestra seleccionada será un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos y será representativo de dicha población.

4.2.1 Población sujeta a estudio.

La población sujeta a estudio comprenderá a los directivos, quienes son los que toman las decisiones de las empresas que se dediquen al ramo inmobiliario del estado de Puebla con más de 5 personas empleadas, con base en el criterio de clasificación del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Por otra parte cobra relevancia la clasificación anterior en función de la variable de estudio liderazgo porque en empresas micro se encontrarán con negocios familiares en donde cambia el estilo de liderazgo.

Haciendo una consulta en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), puesto a disposición de la sociedad por INEGI, encontramos una población de 338 empresas establecidas en el estado de Puebla con actividad económica inmobiliaria con más de 5 empleados (INEGI, DENUE, 2020) Figura 4.1.

Figura 4.1. Distribución de la población de Investigación en el estado de Puebla



Fuente: INEGI - DENUE 2020 , sector económico inmobiliario

Esta investigación se centrará en empresas inmobiliarias que tengan un prestigio y profesionalismo reconocido, además de un programa de capacitación , representatividad e imagen, pero sobretodo confianza en el ejercicio profesional, es por eso que se encuestaron empresas inmobiliarias pertenecientes a la Asociación Mexicana de profesionistas

inmobiliarios (AMPI) sección Puebla, la cual cuenta con reconocimiento nacional e internacional.

4.2.2 Cálculo de la muestra.

En esta investigación se buscó encontrar una muestra que sea representativa del universo o población con cierta posibilidad de error y nivel de confianza máximo.

Para calcular el tamaño de la muestra probabilística para asegurar un determinado nivel de error estándar, digamos menor de 0.05 dado que nuestra población es de 70 inmobiliarias que se encuentran en el estado de Puebla, tienen más de 5 empleados y pertenecen a la AMPI, se usó la fórmula para muestras de poblaciones finitas.

$$n = \frac{N Z^2 pq}{Z^2 pq + d^2 (N - 1)}$$

donde:

n= Tamaño de la muestra

d= Error de estimación

Z= Valor de tablas de la normal estándar

N= Tamaño de la población

p= Probabilidad de éxito

q= Probabilidad de fracaso

Datos de entrada:

N=	70	Tamaño de población
P=	0.5	Probabilidad de éxito

N.C.	0.95	Confiabilidad		
d	0.05	error de estimación (%)		
	N	z^2	pq	d
	70	3.8416	0.25	5%

N = 59 Directivos

Siendo así y después de utilizar la fórmula el tamaño de la muestra dio como resultado 59 directivos de empresas inmobiliarias a encuestar como mínimo para que los resultados obtenidos sean representativos de la población.

De acuerdo al ANEXO A se enlista aquellas empresas que fueron sujetas de estudio.

4.3 Prueba Piloto.

El instrumento fue revisado previamente a su aplicación en cuanto a su contenido y estructura por expertos directivos de inmobiliarias que se encuentran en el estado de Puebla, tienen más de 5 empleados y pertenecen a la AMPI (Anexo A).

Todo instrumento de recolección de datos debe reunir los requisitos esenciales de confiabilidad y validez (Hernández et al., 2010). “La confiabilidad se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados semejantes” (Hernández et al., 2010, p. 200) mientras que la validez se refiere “al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (Hernández et al., 2010, p. 201).

Para la validación de los instrumentos, al ser de autoría propia, se aplicaron 50 encuestas a mandos directivos que se excluyeron del muestreo definitivo, esto es, se consideró para la prueba piloto directivos de empresas inmobiliarios que no pertenecen a la AMPI.

4.3.1 Validación del Instrumento.

La confiabilidad del instrumento de recolección de datos se calculó empleando el Coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose los siguientes resultados (Tabla 4.2).

Tabla 4.2

Confiabilidad del instrumento de recolección de datos

Valores del coeficiente de Alfa Cronbach		Elementos
Instrumento Piloto General		16
Sección 1 Liderazgo Transaccional		10
Sección 2 Liderazgo Transformacional		6

Fuente: Elaboración propia.

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	50	100.0
	Excluido ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.841	16

Fiabilidad

➔ Escala: VARIABLE 1

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	50	100.0
	Excluido ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.739	10

➔ Escala: VARIABLE 2

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	50	100.0
	Excluido ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.738	6

Todos los indicadores observables y el general para todas las variables tienen un valor superior a 0.73 (Tabla 4.3). De acuerdo a criterios de varios autores (Albishri et al., 2020;

Liu et al., 2018; Morgan et al., 2018; Pu et al.; Rahmana & Mamun, 2020; Rana & Sharma, 2019), Los resultados permiten afirmar que el instrumento de recolección de datos es confiable en todos los casos.

La validez estadística del instrumento se estimó empleando para ello las correlaciones entre las secciones (Tabla 4.3), resultando la corrida con las secciones agrupadas sus respectivas variables y dimensiones, presentando una correlación significativa entre ellas.

Tabla 4.3
Validez del instrumento de recolección de datos

		Correlaciones	
		VAR00023	VAR00024
VAR00023	Correlación de Pearson	1	.691**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	50	50
VAR00024	Correlación de Pearson	.691**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	50	50

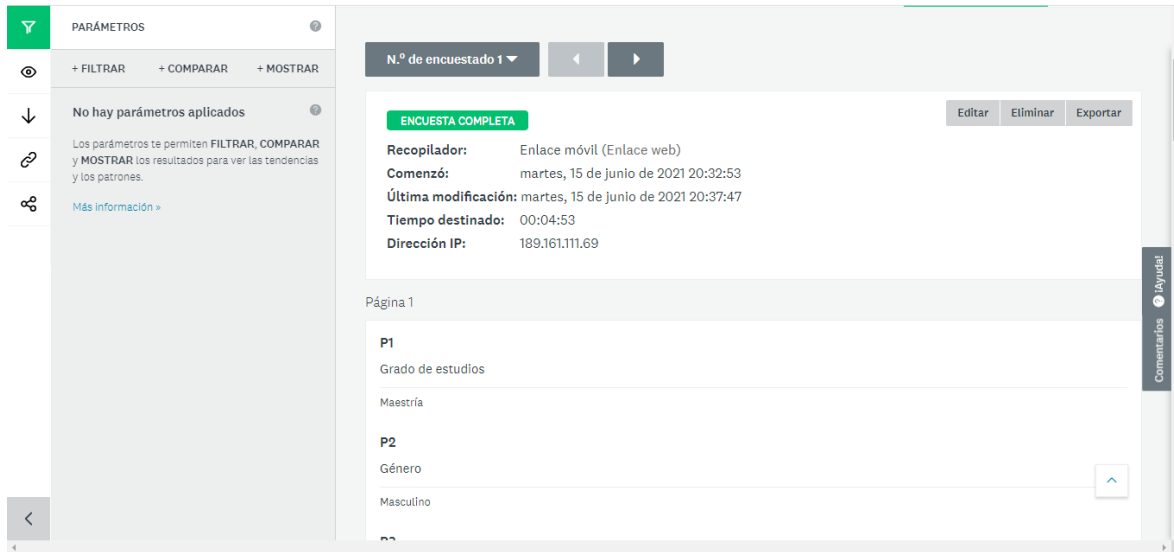
** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2

Fuente: Elaboración propia.

4.4 Sistematización del instrumento.

Una vez determinado el tamaño de la muestra para el grupo de interés dentro de la investigación, se utilizó una plataforma digital por internet para realizar las encuestas, con la finalidad de que estas pudieran ser contestadas en línea (Figura 4.2).

Figura 4.2 Plataforma digital para la sistematización de encuestas.



Fuente: Elaboración propia.

Las respuestas captadas en las encuestas sistematizadas, se exportaron y concentraron en una base de datos en Excel para poder utilizarla en las aplicaciones informáticas estadísticas.

4.5 Instrumento de recolección de datos.

Se empleó el instrumento (Tabla 4.4) dirigidos a directivos quienes son responsables de los procesos en las tomas de decisiones.

Tabla 4.4
Descripción del instrumento de recolección de datos

Instrumento de recolección de datos para directivos		
Bloques	Número de variables	Número de ítems en escala Likert 5
1	1	10
2	1	6

Fuente: Elaboración propia.

4.6 Hipótesis.

Una vez recolectados los datos a través de fuentes primarias de investigación (Anexo B) se procedió a probar las hipótesis planteadas en el Capítulo 3.

H1 El margen de utilidad que tienen las empresas inmobiliarias que utilizan liderazgos transaccionales es diferente a aquellas que aplican liderazgos transformacionales.

H2 El margen de utilidad que tienen las empresas comercializadoras es diferente a aquellas que además de ser desarrolladoras también comercializan bienes inmuebles.

H3 El margen de utilidad de las empresas inmobiliarias con rango de mayor ingreso anual es diferente a aquellas empresas que tienen un rango menor de ingreso anual.

H4 El margen de utilidad de las empresas inmobiliarias cuyos directivos tienen un grado académico mayor es diferente a aquellas empresas cuyos directivos tienen un grado académico menor.

H5 El margen de utilidad de las empresas inmobiliarias cuyos directivos tienen género masculino es diferente a aquellas empresas cuyos directivos tienen género femenino.

H6 El margen de utilidad de las empresas inmobiliarias cuyos directivos tienen un rango de edad mayor es diferente a aquellas empresas cuyos directivos tienen un rango de edad menor.

4.6.1 Hipótesis H1 Tipos de liderazgo

Para probar esta hipótesis se obtuvo de los datos obtenidos en el instrumento de recolección los promedios más altos por directivo de cada empresa inmobiliaria según su tipo de liderazgo, transformacional o transaccional, para realizar un análisis de varianza de un factor (Tabla 4.5).

Tabla 4.5 Resumen por tipo de liderazgo.

<i>Grupos</i>	<i>Cuenta</i>	<i>Suma</i>	<i>Promedio</i>	<i>Varianza</i>
L Transaccional	42	178.2	4.242857143	0.131289199
L Transformacional	17	75.66666667	4.450980392	0.183210784

Fuente: elaboración propia

De la corrida obtenida al hacer el análisis de varianza al obtener un valor $p > 0.05$ la hipótesis nula no se rechaza y se concluye que no hay información significativa que señale que existe un estilo de liderazgo predominante en los directivos de las empresas (Tabla 4.6).

Tabla 4.6 Análisis de varianza.

<i>Origen de las variaciones</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Grados de libertad</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Valor crítico para F</i>
Entre grupos	0.5241883 87	1	0.524188387	3.5936 86869	0.0630733 44	4.009867 916
Dentro de los grupos	8.3142296 92	57	0.145863679		Si el valor es mayor a 0.05, H_0 no se rechaza	
Total	8.8384180 79	58				

Fuente: elaboración propia

Para contrastar la variable de margen de utilidad de las empresas con el estilo de liderazgo, la variable se dividió en 3 grupos:

- Grupo 1: Empresas inmobiliarias con margen de utilidad entre 0 y 10%
- Grupo 2: Empresas inmobiliarias con margen de utilidad entre 10% y 20%
- Grupo 3: Empresas inmobiliarias con margen de utilidad mayor de 20%

Se realizó un análisis de varianza de un factor para encontrar si existe información significativa que señale un estilo de liderazgo para cada uno de los grupos de margen de utilidad, dando como resultado con un $p > 0.05$ para los 3 grupos por lo que se puede concluir que la hipótesis nula no se rechaza para ninguno, por lo tanto no existe información que señale un estilo de liderazgo predominante para las empresas con diferente margen (Tabla 4.7).

Tabla 4.7 Análisis de varianza tipo de liderazgo y margen de utilidad.

	<i>F</i>	<i>Probabilidad "p"</i>	<i>Valor crítico para F</i>
Grupo 1	4.228769643	0.056434503	4.493998478
	<i>F</i>	<i>Probabilidad "p"</i>	<i>Valor crítico para F</i>
Grupo 2	0.479680725	0.496530836	4.351243503
	<i>F</i>	<i>Probabilidad "p"</i>	<i>Valor crítico para F</i>
Grupo 3	4.228769643	0.056434503	4.493998478

Fuente: elaboración propia

4.6.2 Hipótesis H2 Tipos de inmobiliarias

Para probar esta hipótesis se obtuvo de los datos obtenidos en el instrumento de recolección el número de empresas inmobiliarias que se encontraban en cada uno de los grupos mencionados anteriormente en los que se dividieron los rangos de margen de utilidad, de la misma manera se obtuvo el número de empresas que además de ser inmobiliarias también

son desarrolladoras en cada grupo de margen de utilidad. (Tabla 4.8).

Tabla 4.8 Grupo de margen de utilidad por tipo de empresa.

MARGEN	TOTAL	TIPO DE EMPRESA					
		INMOB		DES E INMOB		OTRO	
Grupo 1	19	18	43%	1	7%	0	0%
Grupo 2	22	12	29%	8	57%	2	67%
Grupo 3	18	12	29%	5	36%	1	33%
	59	42		14		3	

Fuente: elaboración propia

Para demostrar si las variables tienen relación o son independientes se realizó una prueba de ji cuadrada (Anexo C), en el software estadístico SPSS (Tabla 4.9), el estadístico de ji-cuadrada es una medida de la divergencia entre la distribución de los datos y una distribución esperada o hipotética seleccionada, utilizada para probar la independencia o determinar la asociación entre variables categóricas, este estadístico cuya distribución de muestreo fue derivada por Karl Pearson en 1900 también es llamada ji cuadrada de Pearson (Mendenhall W, Beaver R, Beaver B, 2015).

Tabla 4.9 Pruebas de ji cuadrado – tipos de inmobiliarias.

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8.391 ^a	4	.078
Razón de verosimilitud	10.219	4	.037
Asociación lineal por lineal	3.279	1	.070
N de casos válidos	59		

Fuente: elaboración propia

De esta prueba realizada se manifiesta que las variables no tienen relación, son independientes, es decir, no hay información significativa que señale que el tipo de empresa

se relacione con el margen de utilidad.

4.6.3 Hipótesis H3 Ventas anuales

Esta hipótesis se probó obteniendo el número de empresas inmobiliarias que tenían diferentes ingresos anuales por ventas y se encontraban en cada uno de los grupos mencionados anteriormente en los que se dividieron los rangos de margen de utilidad (Tabla 4.10).

Tabla 4.10 Grupo de margen de utilidad por ingreso por venta anual.

MARGEN		VENTAS ANUALES					
		0-4 Mdp		4-100 Mdp		100-250 Mdp	
Grupo 1	19	10	33%	7	30%	2	33%
Grupo 2	22	13	43%	9	39%	0	0%
Grupo 3	18	7	23%	7	30%	4	67%
	59	30		23		6	

Fuente: elaboración propia

Al igual que la hipótesis anterior para demostrar si las variables tienen relación o son independientes se realizó una prueba de ji cuadrada, en el software estadístico SPSS (Tabla 4.11).

Tabla 4.11 Pruebas de ji cuadrada – ingresos por ventas anuales.

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5.666 ^a	4	.225
Razón de verosimilitud	7.277	4	.122
Asociación lineal por lineal	1.261	1	.261
N de casos válidos	59		

Fuente: elaboración propia

De esta prueba realizada se manifiesta que las variables no tienen relación, son independientes, es decir, no hay información significativa que señale que las ventas anuales se relacionen con el margen de utilidad.

4.6.4 Hipótesis H4 Grado académico

Para probar esta hipótesis se obtuvo de las encuestas realizadas el número de empresas inmobiliarias en las cuales sus directivos tenían diferente grado académico y rango de margen de utilidad según los grupos divididos anteriormente (Tabla 4.12).

Tabla 4.12 Grupo de margen de utilidad por grado académico de sus directivos.

MARGEN		NIVEL DE ESTUDIOS					
		LICENCIATURA		MAESTRIA		DOCTORADO	
Grupo 1	19	13	33%	6	35%	0	0%
Grupo 2	22	13	33%	6	35%	3	100%
Grupo 3	18	13	33%	5	29%	0	0%
	59	39		17		3	

Fuente: elaboración propia

Al igual que la hipótesis anterior para demostrar si las variables tienen relación o son independientes se realizó una prueba de ji cuadrada, en el software estadístico SPSS (Tabla 4.13).

Tabla 4.13 Pruebas de ji cuadrada – grado académico de directivos.

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5.402 ^a	4	.249
Razón de verosimilitud	6.277	4	.179
Asociación lineal por lineal	.029	1	.864
N de casos válidos	59		

Fuente: elaboración propia

De esta prueba realizada se manifiesta que las variables no tienen relación, son independientes, es decir, no hay información significativa que señale que el grado académico de los directores de las empresas inmobiliarias se relacione con el margen de utilidad.

4.6.5 Hipótesis H5 Género

Para probar esta hipótesis se obtuvo de las encuestas realizadas el número de empresas inmobiliarias en las cuales sus directivos tenían diferente género y rango de margen de utilidad según los grupos divididos anteriormente (Tabla 4.14).

Tabla 4.14 Grupo de margen de utilidad por género de sus directivos.

MARGEN		MASCULINO		FEMENINO	
Grupo 1	19	8	25%	11	41%
Grupo 2	22	14	44%	8	30%
Grupo 3	18	10	31%	8	30%
	59	32		27	

Fuente: elaboración propia

Al igual que la hipótesis anterior para demostrar si las variables tienen relación o son

independientes se realizó una prueba de ji cuadrada, en el software estadístico SPSS (Tabla 4.15).

Tabla 4.15 Pruebas de ji cuadrada – género de directivos.

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1.922 ^a	2	.382
Razón de verosimilitud	1.931	2	.381
Asociación lineal por lineal	.692	1	.405
N de casos válidos	59		

Fuente: elaboración propia

De esta prueba realizada se manifiesta que las variables no tienen relación, son independientes, es decir, no hay información significativa que señale que el género de los directores de las empresas inmobiliarias se relacione con el margen de utilidad.

4.6.6 Hipótesis H6 Edad

Para probar esta hipótesis se obtuvo de las encuestas realizadas el número de empresas inmobiliarias en las cuales sus directivos tenían diferente rango de edad y rango de margen de utilidad según los grupos divididos anteriormente (Tabla 4.16).

Tabla 4.16 Grupo de margen de utilidad por rango de edad de sus directivos.

MARGEN		MENOS DE 25 AÑOS		25 - 36 AÑOS		36 - 45 AÑOS		MAS DE 45 AÑOS	
Grupo 1	19	0	0%	2	33%	6	29%	11	52%
Grupo 2	22	0	0%	2	33%	7	33%	13	62%
Grupo 3	18	0	0%	2	33%	8	38%	8	38%
	59	0		6		21		32	

Fuente: elaboración propia

Al igual que la hipótesis anterior para demostrar si las variables tienen relación o son independientes se realizó una prueba de ji cuadrada, en el software estadístico SPSS (Tabla 4.17).

Tabla 4.17 Pruebas de ji cuadrada – Edad de directivos.

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1.074 ^a	4	.898
Razón de verosimilitud	1.069	4	.899
Asociación lineal por lineal	.387	1	.534
N de casos válidos	59		

Fuente: elaboración propia

De esta prueba realizada se manifiesta que las variables no tienen relación, son independientes, es decir, no hay información significativa que señale que la edad de los directores de las empresas inmobiliarias se relacione con el margen de utilidad.

4.7 Decisiones sobre las hipótesis sometidas a prueba

De lo anterior podemos demostrar que las hipótesis planteadas no se aceptan por lo que no existe información significativa que señale que las variables probadas se relacionen con el margen de utilidad de las empresas inmobiliarias encuestadas (Tabla 4.18).

Tabla 4.18 Decisiones sobre las hipótesis sometidas a prueba

Hipótesis de la investigación	Decisión
H1 El margen de utilidad que tienen las empresas inmobiliarias que utilizan liderazgos transaccionales es diferente a aquellas que aplican liderazgos transformacionales.	No se acepta
H2 El margen de utilidad que tienen las empresas comercializadoras es diferente a aquellas que además de ser desarrolladoras también comercializan bienes inmuebles.	No se acepta
H3 El margen de utilidad de las empresas inmobiliarias con rango de mayor ingreso anual es diferente a aquellas empresas que tienen un rango menor de ingreso anual.	No se acepta
H4 El margen de utilidad de las empresas inmobiliarias cuyos directivos tienen un grado académico mayor es diferente a aquellas empresas cuyos directivos tienen un grado académico menor.	No se acepta
H5 El margen de utilidad de las empresas inmobiliarias cuyos directivos tienen género masculino es diferente a aquellas empresas cuyos directivos tienen género femenino.	No se acepta
H6 El margen de utilidad de las empresas inmobiliarias cuyos directivos tienen un rango de edad mayor es diferente a aquellas empresas cuyos directivos tienen un rango de edad menor.	No se acepta

Fuente: elaboración propia

4.8 Hallazgos

La sostenibilidad y competitividad de las empresas inmobiliarias en el mercado y en el tiempo necesita que la estrategia administrativa esté direccionada hacia la creación de valor, es decir, a la generación de riqueza que otorga la empresa a sus socios, accionistas o inversionistas (Carbal et al., 2012, p.159), lo cual se puede lograr a través de diferentes herramientas que busquen mejorar el desempeño organizacional.

De acuerdo con las hipótesis de la investigación y que se relacionan con el desempeño organizacional, medido a través de la variante del margen de utilidad de las empresas inmobiliarias, es posible establecer que el tipo de empresa, ya sea inmobiliaria o desarrolladora, conjuntamente con el acumulado de ingreso anual reportado, no proporcionan una ventaja competitiva para mejorar su margen de ganancia, es decir, no por pertenecer a un tipo de empresa en específico o tener mayores ingresos anuales se tendrá un margen superior con respecto a otras empresas.

Existe una tendencia en la percepción de los directivos de las empresas inmobiliarias a considerar como factores importantes, que tienden a generar un mejor margen de utilidad, el tipo de liderazgo, el género, edad y nivel académico de sus directivos, sin embargo esta investigación demuestra que dicha suposición que por años se ha considerado como auténtica es falsa.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se muestran las conclusiones, las recomendaciones así como las futuras aplicaciones de este trabajo de investigación.

5.1 Conclusiones de los objetivos específicos

- *Identificar el valor del modelo en las empresas inmobiliarias de Puebla.*

Dentro de la ciudad de Puebla, al momento de elaborar esta investigación, no se conoce ningún estudio que vincule el desempeño de la organización con su tipo liderazgo directivo, además de incluir otros factores como son: el tipo de empresa, ingresos anuales, género, edad y nivel académico de sus líderes. Por lo que se concluye que la elaboración de un modelo para vincular dichas variables con el desempeño organizacional resulta de utilidad.

- *Justificar el uso de un tipo de liderazgo en específico para obtener un mejor desempeño organizacional.*

El tener a la cabeza de la organización a un director que cuente con un estilo de liderazgo óptimo sin duda llevará a las empresas no solo a seguir compitiendo, si no a su crecimiento y con ello se tendrá el impulso necesario en el sector para el incremento de la economía en México.

En esta investigación se concluye que el tipo de liderazgo utilizado en las empresas inmobiliarias de estudio no denota diferencia con respecto al desempeño organizacional de estas, medido a través de su margen de utilidad.

- *Exponer la importancia de factores como el tipo de empresa e ingresos anuales para alcanzar el desempeño organizacional deseado.*

Las empresas inmobiliarias modernas tienen el reto de que reaccionar profundamente en una inherente y clara propuesta de valor con respecto a sus competidores para subsistir, es por lo cual se enfocan en especializarse en un tipo definido de inmobiliaria, ya sea solo comercializadora o en ser una empresa desarrolladora de vivienda que también comercializa inmuebles, en este sentido la investigación concluye que el tipo de empresa inmobiliaria no causa diferencia para tener un mejor margen de ganancia que pueda generar un valor agregado a esta.

- *Demostrar que factores como género, edad y nivel académico de sus directivos influyen en el desempeño de la organización.*

Contar con investigaciones de vanguardia que lleven un paso más adelante a las empresas inmobiliarias y al sector económico que representan, ayudándoles a tener un desempeño mayor por medio de la correcta toma de decisiones por líderes, es de suma importancia para la economía de un país.

Es común pensar en características importantes de los líderes como son: género, edad y nivel académico, en esta investigación se concluye que no existe relación significativa que indique que los rasgos antes mencionados mejoren el desempeño de la organización con respecto a su margen de utilidad.

5.2 Conclusiones del objetivo general

- *Modelar el desempeño organizacional de las empresas inmobiliarias de Puebla a través de su tipo liderazgo directivo, el tipo de empresa, ingresos anuales, género, edad y nivel académico de sus directivos, para incrementar su margen de utilidad.*

En esta investigación se diseñó un modelo para incrementar el desempeño organizacional, en dicho modelo intervinieron 6 variables y por medio de la metodología utilizada se demostró al rechazar las hipótesis planteadas en este estudio que ninguna de las variables afectaban de manera significativa al margen de utilidad de la empresa.

Por lo que se concluye que el tipo liderazgo directivo, el tipo de empresa, ingresos anuales, género, edad y nivel académico de sus directivos, no tienen una relación significativa con el desempeño organizacional de las empresas, contrastando lo que por tantos años se ha creído en el sector inmobiliario con respecto a las estrategias usadas para mejorar los márgenes de ganancia.

5.3 Recomendaciones e investigaciones futuras

Se recomienda que este modelo propuesto se utilice para que los inmobiliarios desarrollen estrategias que influyan en el óptimo desempeño de las organizaciones, siendo así de gran importancia para estas empresas y su subsistencia en el mercado, además de lograr las metas que coadyuven para la economía en crecimiento del país.

Metodológicamente se recomienda incluir un modelo de ecuación estructural para evaluar la interacción de todas las variables incluidas en esta investigación.

Con este trabajo se pretende dar a conocer en mayor medida el comportamiento de las variables de estudio, el cual no tiene relación con el aumento o disminución del margen de

utilidad, sin embargo existen otros factores que podrían influir en el desempeño de las empresas como son: vinculación entre empresas, inclusión de mandos medios, entre otros, los cuales podrían ser objeto de investigaciones futuras.

REFERENCIAS

- Ahmed S., Murad A., Javed S. (2018) , “Perceived organizational performance and trust in project manager and top management in project - based organizations”. Grey Systems: Theory and Application Vol.8 No.3 ,2018 pp. 230-245 Emerald Publishing Limited 2043-9377 DOI 10.1108/GS-01-2018-0009
- Alexander A., Kumar M., Walker H. (2018) “A decision theory perspective on complexity in performance measurement and management.” International Journal of Operations & Production Management Vol.38 No.11, 2018 pp.2214-2244 Emerald Publishing Limited 0144-3577 DOI 10.1108/IJOPM-10-2016-0632
- AMPI (2020), “Asociación de profesionales inmobiliarios”, pagina web: <https://ampi.org/>
- Avolio,B.J.(1999). Full leadership development. Thousand Oaks, CA:Sage.
- Bahrami,S., Hasanpour,M., Rajaeepour,S., Aghahosseni,T. and Hodhodineghad, N.(2012), “The relationship between organizational trust and nurse administrators productivity in hospitals”, Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research, Vol.17 No.6,pp. 451-455.J,B
- Bass,B.M.(1985).Leadership and performanc ebeyond expectations.NewYork:FreePress.
- Bass, B., Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. Applied Psychology, 45(1), 5-34. DOI: 10.1111/j.1464-0597.1996.tb00847.x
- Bass, B. (1998). Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bertelsen, S. and Emmitt, S. (2005), “The client as a complex system”, Proc. 13th Annual Conference on Lean Construction, IGLC, Elsinore, Australia, pp. 73-9.
- Bhojwani., Ibarra A., Jiménez P., (2014), “Propuesta de valor para la industria de la construcción”. https://www.sintec.com/p_innovador/propuesta-de-valor-para-la-industria-de-la-construccion/
- Bonilla C., (2021), Sintesis Nacional. <https://sintesis.com.mx/puebla/2021/01/09/contrae-sector-inmobiliario-puebla/>
- Burns,J.M.(1978). Leadership.NewYork: Harper&Row.
- Carbal, A., Ramirez, C., & Vergara, J. (2012). Analisis integral de la responsabilidad social empresarial en pequeños hoteles del centro histórico de la ciudad de Cartagena. Saber, Ciencia y Libertad
- CEPAL (2018), Comisión Económica para América Latina y el Caribe, “Anuario estadístico de América Latina y el Caribe” , Naciones Unidas , pág. 24

- CIDOC, (2013), Fundación Centro de Investigación y Documentación de la Casa, A.C “Estado actual de la vivienda en México 2013”
- CIDOC, (2014), Fundación Centro de Investigación y Documentación de la Casa, A.C “Estado actual de la vivienda en México 2014”
- CIDOC (2017) Fundación Centro de Investigación y Documentación de la Casa, A.C. “Estado actual de la vivienda en México 2017” SHF, p 1 - 33.
- Coremberg, A. (2013). “Cadena de Valor de la industria de la construcción”. Cámara Argentina de la construcción. 1 edición, Buenos Aires. ISBN 978-987-1915-30-9
- Coria A., Valderrama A., Neme O., Rivera I. (2015). “Aplicación del modelo de Lewin a una OCS: cambio organizacional y liderazgo” Grupo de investigación sobre organizaciones de la Red de Desarrollo Económico del Instituto Politécnico Nacional. Gestión y estrategia Núm. 149 Enero – Junio 2016. ISSN 1606-8459
- CONAVI (2016), Análisis del rezago habitacional y grupos vulnerables en México: 2008-2016. Sitio Web: [http:// 1sniiv.conavi.gob.mx/Docs/RepTrim/Vivienda_Jul_Sep_2017.pdf](http://1sniiv.conavi.gob.mx/Docs/RepTrim/Vivienda_Jul_Sep_2017.pdf).
- CONAVI (2019), Comisión Nacional de vivienda, “Programa de vivienda social 2019”, Obtenido de sitio web: <https://www.gob.mx/conavi/acciones-y-programas/programa-de-vivienda-social-2019-194345>
- Correa D.A., Martínez L.Y., Ruiz M.C., Yepes M.A. (2018). Los indicadores de costos: una herramienta para gestionar la generación de valor en las empresas industriales colombianas. Estudios Organizacionales Gerenciales, [s. l.], v. 34, n. 147, p. 190–199, 2018. En: <<http://ezproxy.upaep.mx:2062/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=131199065&lang=es&site=bsi-live>>.
- Daft, R. L. (2011). Teoría y diseño organizacional (11a. ed.) México: Cengage Learning Editores
- Daher, A. (2013). El sector inmobiliario y las crisis económicas. EURE (Santiago), 39(118), 47–76. <https://doi.org/10.4067/S0250-71612013000300003>
- Del Valle J. (2016). Modelo Asociativo entre Factores Determinantes del Desempeño Organizacional y la Satisfacción de los Públicos en Instituciones Educativas (Tesis de doctorado). Universidad de Montemorelos, Nuevo León, México.
- Demanda SFH (2019). “Demanda de Financiamiento de vivienda en México 2019”, Secretaria de Hacienda y Crédito Público, Sociedad Hipotecaria Federal. Marzo 2019. Sitio Web: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/444721/Demanda_2019.pdf
- DeNisi, A.S. and Smith,C.E. (2014), “Performance appraisal, performance management, and firm-level performance”, Academy of Management Annals, Vol.8No.1,pp.127-179.

- Druskat, V. U. (1994). Gender and leadership style: Transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church. *Leadership Quarterly*, 5(2), 99-119. DOI: 10.1016/1048-9843(94)90023-X
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591. DOI: 10.1037/0033-2909.129.4.569
- Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH) 2016, INEGI, consultado en sitio web: <https://www.inegi.org.mx/programas/enigh/nc/2016/> de fecha: 24 de junio 2019
- Ferreira VB, Amestoy SC, Silva GT, Felzemburgh RD, Santana N, Trindade LL (2018). "Transformational leadership in nurses practice in a university hospital". *Acta Paul Enferm.* <https://doi.org/10.1590/1982-0194201800088>
- Fierro E., García R. y Martínez M. (2017). "Organizational Performance: the mediating effect of the Knowledge Sharing ". *OBETS. Revista de Ciencias Sociales*, 12(1): 169-189. doi:10.14198/OBETS2017.12.1.07
- Forgues, D., Koskela, L. and Lejeune, A. (2008), "Breaking socio-cognitive barriers to value generation in integrated teams", *Proc. 16th Annual Conference on Lean Construction, IGLC*, Manchester, UK, pp. 435-46.
- Fovissste (2015). Historia, misión y visión. Sitio web: <https://www.gob.mx/fovissste>
- Fovissste (2018). Informe anual de actividades del programa de labores del Fovissste 2018. Comisión ejecutiva del fovissste.
- García M. (2010). "Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional", Bogotá Colombia: Universidad católica de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89612011000100004
- García M., Salas L., Gavira E., "ESTILOS DE LIDERAZGO DE HOMBRES Y MUJERES EN LAS PYMES" *AD-minister*, núm. 31, julio-diciembre, 2017, pp. 25-46 Universidad EAFIT Medellín, Colombia. ISSN: 1692-0279
- Gallup (2013), "State of the global workplace: employee engagement insights for business leaders worldwide", Gallup, Washington, DC.
- García Serna, O. L. (2003). *Gerencia del valor, valoración de empresas y eva.* (p. 489). [https://doi.org/DOI: 10.1016/1359-4311\(95\)00045-3](https://doi.org/DOI: 10.1016/1359-4311(95)00045-3)
- Goleman (2013), "The Focused Leader", *Harvard Business Review*, Diciembre 2013, Vol. 91, Issue 12, pp. 50-60.
- Grupo 4S (2016), "Estudio de Panorama inmobiliario 2016". "The Real State Show 2016", 13-15

- Gutierrez L.(2016), “Gestión del Valor: Sistema Europeo de Certificación de Persona,” Madrid.
- Hardy-Vallee,B.(2012),“The cost of bad project management ”, Gallup–Business Journal ,February, available at: www.gallup.com/businessjournal/152429/cost-bad-project-management.aspx
- HBR (2015). “Vision Statement: Leadership Across Cultures”, Harvard Business Review, Mayo 2015, pp. 30-31.
- Haines,V.Y. and St-Onge,S. (2012), “Performance management effectiveness: practices or context?”, The International Journal of Human Resource Management, Vol.23 No.6,pp.1158-1175.
- Hernández, Collado, Baptista (2010), “Metodología de la investigación”, Quinta edición Mac Graw Hill, ISBN: 978-607-15-0291-9
- Hernández M. (2017) “Sistemas de control de gestión y de medición del desempeño: conceptos básicos como marco para la investigación” Ciencia y Sociedad, vol. 42, núm. 1, mayo, 2017, pp. 111-124 Instituto Tecnológico de Santo Domingo Santo Domingo, República Dominicana
- Howell,J.M.,&Avolio,B.J.(1993).Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance. Journal of Applied Psychology, 78,891–902.
- Índice SFH (2019). “Índice de precios de la vivienda en México”, Primer trimestre del 2019. web: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/461018/Bolet_n_01._I_NDICE_SHF_DE_PRECIOS_DE_LA_VIVIENDA_EN_ME_XICO_PRIMER_TRIMESTRE_DE_2019._RESUMEN_.pdf
- Infonavit (2018). “Historia del infonavit, 2018”, consultado el 27 de febrero 2019 en la página web: http://portal.infonavit.org.mx/wps/wcm/connect/infonavit/el%20instituto/el_infonavit/historia.?WCM_PI=1&WCM_Page.db4a6076-5361-45e3-b31b-276f5ad0e085=5&WCM_PageSize.db4a6076-5361-45e3-b31b-276f5ad0e085=10
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2016). Producto interno bruto 2016. INEGI <http://www.beta.inegi.org.mx/app/saladeprensa/noticia.html?id=4288>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2017). Producto interno bruto 2017. INEGI <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/cuadrosestadisticos/GeneraCuadro.aspx?s=est&nc=782&c=24399>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) , 2020. Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas : DENUE Interactivo 11/2020 : documento metodológico / Instituto Nacional de Estadística y Geografía.-- México . <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>

- Jiménez Sánchez, J (2013). “El inductor-PDC enfocado en medir el crecimiento y generación de valor para la PYME. Dimensión Empresarial. DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v13i2.545>
- Judge y Piccolo (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity University of Florida, Journal of Applied Psychology 2004 ,Vol.89, No.5,755–768 DOI:10.1037/0021-9010.89.5.755
- Komives, S. (1991). Gender differences in the relationship of hall directors transformational and transactional leadership and achieving styles. Journal of College Student Development, 32(2), 155-165. DOI: 10.1023/A:1025647811219
- Kuhnert,K.W.,&Lewis,P.(1987).Transactional and transformational leadership : A constructive development alanalysis.AcademyofMan-agementReview,12,648–657.
- Levasseur, R.E. (2010), “People skills : ensuring project success —a change management perspective”, Interfaces, Vol.40 No.2, pp.159-162.
- Londoño P. (2015).“El liderazgo cultural”, <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/opinion-sobre-importancia-del-liderazgo-cultural/213078>
- López V. (2020). MILENIO DIARIO <https://www.milenio.com/negocios/coronavirus-abarata-15-precio-casas-terrenos>.
- López Zafra, E., y Morales, J. F. (1998). La función directiva en los centros docentes. Liderazgo transformacional y género. Boletín de Psicología, 60, 15-26.
- LOSHF (2014). “Ley Orgánica de Sociedad Hipotecaria Federal”, Cámara de diputados del H. congreso de la unión.
- Marin D., Cuartas J. (2018). “Relación entre la innovación y el desempeño: impacto de la intensidad competitiva y el Slack organizacional”, RAE-Revista de Administración de Empresas, DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020190203>.
- Machorro F., Mercado P., Cernas D., Romero M. (2016). “Influencia del capital relacional en el desempeño organizacional de las instituciones de educación superior tecnológica”, INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, vol. 26, núm. 60, abril-junio, 2016, pp. 35-50 Universidad Nacional de Colombia Bogotá, Colombia ISSN: 0121-5051
- Mediver C. (2018). “Modelo para la mejora del desempeño organizacional a través de las prácticas de la gestión de la calidad, gestión del conocimiento y liderazgo transformacional en una universidad privada”, Universidad Peruana Unión. Revista de Investigación Apuntes Universitarios Volumen 8 - Número 3 (setiembre-diciembre) 2018. DOI:<https://doi.org/10.17162/au.v8i3.331>
- Mendenhall W, Beaver R, Beaver B, (2015) “Introducción a la probabilidad y estadística” 14ª edición, Cengage Learning editores, ISBN: 978-1-133-10375-2

- Minoja, M. (2012). Stakeholder management theory, firm strategy, and ambidexterity. *Journal of Business Ethics*, 109(1), 67–82.
- Morales, Torán, Vázquez, (2018), *Flash Bancario*, México, BBVA Research.
- OCDE 2014, *Social Indicators (2014)*, “Society at a Glance 2014” https://read.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/society-at-a-glance-2016_soc_glance-2016-en#page1
- OCDE (2016) - División de Política Social - Dirección de Asuntos de Empleo, Trabajo y Asuntos Sociales, obtenido de: <http://www.oecd.org/social/affordable-housing-database.htm>.
- Perdomo G., Barahona, N. L., y Zuñiga-Collazos, A. (2017). “The Effect of Exploitation Capacities on Organizational Performance: An Empirical Analysis”. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. Vol.8, N.6, Pp.9-16.
- Perilla T., Gómez O. (2017) “Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder”, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 33, núm. 2, agosto, 2017, pp. 95-108 Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid Madrid, España ISSN: 1576-5962
- Pertúz, F. (2018). “Liderazgo Transformacional en Empresas Sociales Desde la perspectiva Ética de la Responsabilidad Social Empresarial” *Telos*, vol. 20, núm. 2 , Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín, Venezuela Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99356889009>
- Pina M y Veiga D (2017). Why does performance management not perform?, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol.67 No.4, 2018 pp.673-692 DOI 10.1108/IJPPM-11-2016-0243
- Pounder, J.S. (2009).” Transformational classroom leadership: a basis for academic staff development”, *Management Development*, 28(4), 317-325.
- Porter, M and Kramer M. (2011) “La creación de valor compartido,” *Harvard Bus. Rev. América Lat.*, vol. Enero-febr., pp. 3–5.
- Porter, M (2015). “Ventaja Competitiva”, México: Grupo Editorial Patria. Segunda Edición.
- Pozos, R., (2011), “Creación de Valor de las empresas”, *Ciudadanía Veritas*, E. Y., Análisis, A. Y., De, A., Nif, C., De Protección, L., Datos, D. E., & Blindada, P. (n.d.). Seguridad nacional xxi semana fiscal instrumentos financieros. Consultado de: www.ccpm.org.mx
- Quinn, R.E. y Rohrbaugh, J. (1983). “A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis”. *Management Science*. Vol.29, N.3, Pp.363-377

- Reyes D. Rojas R. (2017) “Estilo de liderazgo predominante en organizaciones sociales dedicadas a la educación ambiental” Revista Venezolana de Gerencia, vol. 22, núm. 80, Universidad del Zulia, Venezuela Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29055967007>
- Roulac S., Adair A, Allen S, Berry J, Brown L , McGreal S. (2006), “Real Estate Value: Creation and Destruction “ University of Ulster, Northern Ireland. Twenty-Second Annual Meeting of the American Real Estate Society, Key West, April 2006.
- Rosener, J. (1990). Ways women lead. Harvard Business Review, 68(6), 119-126.
- Sánchez M., De la Garza M. (2018), “Tecnologías de información y desempeño organizacional de las pymes del noreste de México” Universidad Autónoma de Tamaulipas, México, Revista Venezolana de Gerencia, vol. 23, núm. 82, 2018
- Sandoval (2014), “Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor” Revista Estudios Gerenciales, Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA, Bogotá Colombia <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005>
- Salvatierra J, Pasquire C, (2011), "La teoría del valor de la construcción sin pérdidas", Revista de Administración Financiera de la Propiedad y Construcción, Vol. 16 Iss 1 pp. 8 - 18 Enlace permanente a este documento: <http://dx.doi.org/10.1108/13664381111116043>
- SEDATU ROPVS (2019), “Reglas de Operación Para Vivienda Social”, Diario oficial de la federación, Publicado el 15 de Marzo del 2019.
- SEDATU, (2019), “Reglas de operación del programa de vivienda social”, Diario Oficial, Publicado el 15 de Marzo 2019.
- SEDATU ROMU, (2019), “Reglas de operación del programa de mejoramiento urbano”, Diario Oficial, Publicado el 28 de Febrero 2019.
- SOFTEC , (2020) “Mercado Inmobiliario en Puebla”, Reporte Softec. www.softec.com.mx,
- SOFTEC , (2021), “Mercado Inmobiliario en Puebla”, Reporte Softec. www.softec.com.mx,
- SHF (2016). Portal del gobierno de México, Sociedad Hipotecaria Federal. Sitio web: <https://www.gob.mx/shf>
- SHF (2019). Portal del gobierno de México, Sociedad Hipotecaria Federal. en sitio web: <https://www.gob.mx/shf>
- Tinsa IMIE Mercados Locales (2018), Tercer informe trimestral del 2018 Tinsa research Provincias y capitales
- Valero M.O. (2017), “La generación de valor para asegurar la continuidad del negocio”, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia

Vázquez Mario (2017), Real Estate Market & Lifestyle, <https://www.realestatemarket.com.mx/articulos/mercado-inmobiliario/21574-panorama-inmobiliario-internacional>.

Yamakawa Tsuja, P. y Ostos Mariño, J. (2011). Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional. *Universidad y Empresa*, 21, 93-115.

Zuñiga-Collazos A, Castillo-Palacio M, Pastas-Medina H, Andrade-Barrero M. (2019) "Influencia de la Innovación de producto en el Desempeño Organizacional". *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 24, núm. 85, 2019

ANEXO A INSTRUMENTO PILOTO

Instrucciones 1: Coloque una marca en la opción deseada

Grado de estudios	Licenciatura ___ Maestría ___ Doctorado <u>X</u>
Género	Masculino <u>X</u> Femenino ___
Edad	Menor a 25 años ___ de 26 a 35 años ___ de 36 a 45 años <u>X</u> Más de 45 ___
Área de especialidad	Económico administrativa ___ Ciencias Sociales ___ Ciencias Exactas <u>X</u> Otra ___

	DESARROLLADORA E INMOBILIARIA	
TIPO DE TU EMPRESA	<u>X</u>	

MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
0 - 4 MDP	4.01 - 100 MDP	100 - 250 MDP
VENTAS ANUALES DE TU EMPRESA	<u>X</u>	

0 - 10%	10% - 20%	MAYOR 20%
MARGEN DE UTILIDAD DE TU EMPRESA	<u>X</u>	

Instrucciones 2: La presente encuesta tiene la finalidad de conocer las percepciones que tiene Ud. sobre su EMPRESA y los procesos de liderazgo que utiliza en su organización. Por favor conteste las siguientes aseveraciones lo más objetivamente posible. Los datos aquí recabados serán confidenciales. Favor de colocar el número que se relacione con la respuesta que usted quiera dar. De antemano agradecemos su colaboración.

	5	4	3	2	1
			Neutral		
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Parte A. Liderazgo					
Sección I. Transaccional					
1.1 De los acuerdos tomados en la organización , cumpla la parte que me corresponde.	5				

1.2 Cuando establezco acuerdos con mis subordinados hago todo lo posible para cumplirlos.	5					
1.3 Utilizo con habilidad la información que poseo para sacar el mejor escenario de las inconformidades de mis subordinados.	5					
1.4 Me gusta hacer concesiones a mis subordinados que no impliquen un gran riesgo pero que les motiven.	5					
1.5 En mi rol de líder es muy importante tener ante mis subordinados una buena imagen de persona abierta y comunicativa.	5					
1.6 Acepto las sugerencias de mis subordinados , pero trato de convencerlos de las ventajas de mis puntos de vista.		4				
1.7 Cuando entablo una negociación con mis subordinados , se con precisión hasta donde puedo llegar en las concesiones.		4				
1.8 Aunque tenga que renunciar a los logros óptimos, soy capaz de negociar con mis sobordinados sus puntos de vista.			3			
1.9 En las situaciones conflictivas que puedan surgir, negociamos los acuerdos más convenientes.	5					
1.10 Coordino con facilidad los intereses contrapuestos que puedan surgir en el trabajo.		4				
Sección II. Tranformacional						
2.1 Reconozco, sin adulaciones, los logros de mis subordinados.		4				
2.2 Mantengo abiertas constantemente las posibiliaddes de comunicación con todos mis subordinados.	5					
2.3 Solo intervengo para aconsejar cuando la situación lo requiere o mis subordinados me lo piden.			3			
2.4 Mis subordinados confían en mi.		4				
2.5 Dejo que mis subordinados aprendan de sus propios errores y posteriormente les hago recapacitar sobre los mismos.			3			
2.6 Tolero y comprendo los errores y les muestro como poder evitarlos.		4				

2.7 Mantengo una actitud de confianza hacia mis subordinados y espero que ellos sean capaces de conseguir los objetivos propuestos por mi organización.	5					
2.8 Aconsejo a mis subordinados, sin suplantar su propia responsabilidad.			3			
2.9 Capacito pacientemente a mis subordinados para que puedan desarrollar sus habilidades intelectuales y humanas.		4				
2.10 Me preocupo por humanizar el clima de aprendizaje para facilitar el desempeño del mismo.		4				
Sección III. Dejar hacer						
3.1 Cuando participo en reuniones o asambleas prefiero mantenerme al margen, aceptando la opinión de la mayoría.						1
3.2 Cuando hay dificultades, hago como que no las veo.						1
3.3 Cuando hay problemas que requieren mi participación, me ausento, me oculto o digo que estoy ocupado.						1
3.4 Me siento más cómodo obedeciendo ordenes que implantandolas.						1
3.5 Eludo tomar desiciones o busco quien las tome por mi.						1
3.6 Cuando tengo que tomar alguna determinación espero hasta el final o hasta que ya no haya más remedio.					2	
3.7 Evito lo más que puedo causar molestias.					2	
3.8 Evito aceptar responsabilidades que me sean impuestas por la dirección. Generalmente no me pagan esas horas.						1
3.9 Me mantengo al margen de todo para evitar problemas.					2	
3.10 En el trabajo prefiero mantener exigencias de rendimientos mínimas para que mis subordinados me aprecien.						1

ANEXO B CONCENTRADO DE RESPUESTAS DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS A LA MUESTRA

N° Encuestado	GENERALES						Liderazgo Transaccional										Liderazgo Ttransformacional					
	Grado de estudios Licenciatura (1), Maestría (2), Doctorado (3)	Género M(1), F(2) Edad. Menos de 25 años (1), 25 - 36 años (2), 36 - 45 años (3), Más de 45 años (4)	Tipo de Empresa. Inmobiliaria (1), Desarrolladora e inmobiliaria (2), Otro tipo (3).	Ventas Anuales. 0-4 Mdp (1), 4.01-100 Mdp (2), 101-250 Mdp (3)	Margen de utilidad. 0-10% (1), 10%-20% (2), Mayor de 20% (3)		1.1 De los acuerdos tomados en la organización, cumplo la parte que me corresponde.	1.2 Cuando establezco acuerdos con mis subordinados hago todo lo posible para cumplirlos.	1.3 Utilizo con habilidad la información que poseo para sacar el mejor escenario de las inconformidades de mis subordinados.	1.4 Me gusta hacer concesiones a mis subordinados que no impliquen un gran riesgo pero que les motiven.	1.5 En mi rol de líder es muy importante tener ante mis subordinados una buena imagen de persona abierta y comunicativa.	1.6 Acepto las sugerencias de mis subordinados, pero trato de convencerlos de las ventajas de mis puntos de vista.	1.7 Cuando entablo una negociación con mis subordinados, se con precisión hasta donde puedo llegar en las concesiones.	1.8 Aunque tenga que renunciar a los logros óptimos, soy capaz de negociar con mis subordinados sus puntos de vista.	1.9 En las situaciones conflictivas que puedan surgir, negociamos los acuerdos más convenientes.	1.10 Coordino con facilidad los intereses contrapuestos que puedan surgir en el trabajo.	2.3 Solo intervengo para aconsejar cuando la situación lo requiere o mis subordinados me lo piden.	2.5 Dejo que mis subordinados aprendan de sus propios errores y posteriormente les hago recapacitar sobre los mismos.	2.6 Toleró y comprendo los errores y les muestro como poder evitarlos.	2.7 Mantengo una actitud de confianza hacia mis subordinados y espero que ellos sean capaces de conseguir los objetivos propuestos por mi organización.	2.9 Capacito pacientemente a mis subordinados para que puedan desarrollar sus habilidades intelectuales y humanas.	2.10 Me preocupo por humanizar el clima de aprendizaje para facilitar el desempeño del mismo.
1	3	1	3	2	2	2	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4
2	1	1	4	1	1	3	4	4	4	3	4	5	5	3	4	4	4	3	2	2	3	3
3	1	1	4	1	1	3	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	2	1	3	1	1	3	4	4	4	4	5	2	4	4	3	4	2	2	2	4	2	4
5	1	2	3	3	2	3	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	2	2	4	4	4	5
6	2	1	4	2	3	3	5	5	3	5	5	3	3	2	4	3	2	2	4	5	5	3
7	1	2	4	1	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
8	1	2	4	2	2	2	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	3	2	5	4	4	5
9	1	1	4	1	2	1	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	2	1	3	1	2	1	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	2	4	4	4	4
11	1	1	2	2	2	3	4	3	4	4	5	5	5	5	3	5	5	3	4	4	4	5
12	1	2	4	1	2	3	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4
13	1	1	3	2	1	2	4	4	5	4	5	2	4	2	4	3	1	1	2	2	4	4
14	1	2	3	1	2	1	4	5	3	4	2	4	5	2	5	4	1	2	2	4	5	4
15	1	1	4	1	2	1	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	2	4	4	4
16	1	2	3	1	1	1	5	5	4	5	4	4	5	3	5	4	4	3	3	4	5	5
17	1	2	2	1	1	2	4	4	5	5	5	3	4	3	4	4	5	5	4	4	3	4

51	2	1	4	1	1	2	5	5	5	4	5	4	4	2	4	5	3	4	5	5	5	5
52	1	1	3	2	3	3	5	5	4	4	5	5	4	5	3	4	5	2	5	4	3	4
53	1	2	3	1	1	3	5	5	5	4	4	4	4	2	4	4	2	3	3	4	5	4
54	1	1	3	1	1	1	5	5	5	4	5	3	5	2	5	4	5	4	5	5	4	5
55	2	1	2	2	2	2	5	4	4	3	5	4	4	2	4	3	3	4	3	5	3	4
56	2	1	4	1	1	2	4	4	4	4	5	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5
57	1	2	4	1	1	1	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
58	2	1	4	1	1	2	5	5	5	4	5	4	4	2	4	5	3	4	5	5	5	5
59	1	1	3	2	3	3	5	5	4	4	5	5	4	5	3	4	5	2	5	4	3	4

ANEXO C ANÁLISIS ESTADÍSTICO SPSS

TABLAS CRUZADAS GRADO ACADÉMICO

Resumen de procesamiento de casos						
	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
MARGEN * GRADO_AC ADEMICO	59	100.0%	0	0.0%	59	100.0%

Tabla cruzada MARGEN*GRADO_ACADÉMICO

Recuento		GRADO_ACADÉMICO			Total
		LICENCIATURA	MAESTRIA	DOCTORADO	
MARGEN	MARGEN 1	13	6	0	19
	MARGEN 2	13	6	3	22
	MARGEN 3	13	5	0	18
Total		39	17	3	59

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5.402 ^a	4	.249
Razón de verosimilitud	6.277	4	.179
Asociación lineal por lineal	.029	1	.864
N de casos válidos	59		

a. 3 casillas (33.3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .92.

TABLAS CRUZADAS GRADO GÉNERO

Resumen de procesamiento de casos						
	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
MARGEN * GENERO	59	100.0%	0	0.0%	59	100.0%

Tabla cruzada MARGEN*GÉNERO

Recuento		GÉNERO		Total
		MASCULINO	FEMENINO	
MARGEN	MARGEN 1	8	11	19
	MARGEN 2	14	8	22
	MARGEN 3	10	8	18
Total		32	27	59

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1.922 ^a	2	.382
Razón de verosimilitud	1.931	2	.381
Asociación lineal por lineal	.692	1	.405
N de casos válidos	59		

a. 0 casillas (0.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 8.24.

TABLAS CRUZADAS POR TIPO DE EMPRESA

Resumen de procesamiento de casos						
	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
MARGEN * TIPOSINMO B	59	100.0%	0	0.0%	59	100.0%

Tabla cruzada MARGEN*TIPOSINMOB

Recuento		TIPOSINMOB			Total
		INMOBILIARIAS	DESARR E INMOB	OTRO	
MARGEN	MARGEN 1	18	1	0	19
	MARGEN 2	12	8	2	22
	MARGEN 3	12	5	1	18
Total		42	14	3	59

TABLAS CRUZADAS POR VENTAS ANUALES

Resumen de procesamiento de casos						
	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
MARGEN * VENTAS_ANUALES	59	100.0%	0	0.0%	59	100.0%

Tabla cruzada MARGEN*VENTAS_ANUALES

Recuento		VENTAS_ANUALES			Total
		0-4 MDP	4-100 MDP	100-250 MDP	
MARGEN	MARGEN 1	10	7	2	19
	MARGEN 2	13	9	0	22
	MARGEN 3	7	7	4	18
Total		30	23	6	59

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8.391 ^a	4	.078
Razón de verosimilitud	10.219	4	.037
Asociación lineal por lineal	3.279	1	.070
N de casos válidos	59		

a. 5 casillas (55.6%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .92.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5.666 ^a	4	.225
Razón de verosimilitud	7.277	4	.122
Asociación lineal por lineal	1.261	1	.261
N de casos válidos	59		

a. 3 casillas (33.3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1.83.

TABLAS CRUZADAS POR EDAD

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válidos				Perdidos	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
MARGEN * EDAD	59	100.0%	0	0.0%	59	100.0%

Tabla cruzada MARGEN*EDAD

Recuento		EDAD			Total
		25 - 36 AÑOS	36 - 45 AÑOS	MÁS DE 45 AÑOS	
MARGEN	MARGEN 1	2	6	11	19
	MARGEN 2	2	7	13	22
	MARGEN 3	2	8	8	18
Total		6	21	32	59

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1.074 ^a	4	.898
Razón de verosimilitud	1.069	4	.899
Asociación lineal por lineal	.387	1	.534
N de casos válidos	59		

a. 3 casillas (33.3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1.83.

ANÁLISIS DE VARIANZA LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL - TRANSACCIONAL

RESUMEN

Grupos	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza
L Transaccional	42	178.2	4.242857143	0.1312892
L Transformacional	17	75.66666667	4.450980392	0.18321078

Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad
Entre grupos	0.524188387	1
Dentro de los grupos	8.314229692	57
Total	8.838418079	58

Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
0.524188387	3.593686869	0.063073344	4.009867916
0.145863679			
		Si el valor es mayor a 0.05, Ho no se rechaza	