



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

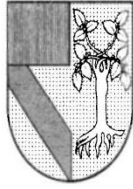
CAMPUS GUADALAJARA

***“PROFESIONALIZACIÓN DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA  
FAMILIAR”  
(Enfoque humano del personal de oficina)***

Lic. Diego Chávez Navarro

Tesis presentada para optar por el grado de  
Maestro en Administración de la Construcción  
con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios  
de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,  
según acuerdo número 994188 con fecha 09-VII-99.

Zapopan, Jal., 30 de Septiembre 2014



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
CAMPUS GUADALAJARA

Zapopan, Jalisco, Agosto de 2014

DR. FRANCISCO ALEJANDRO OROZCO ARGOTE  
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE  
EXÁMENES DE GRADO  
P R E S E N T E.

Me permito hacer de su conocimiento que Sr. Diego Chávez Navarro, ha concluido satisfactoriamente su trabajo de titulación con la alternativa TESIS, titulada:

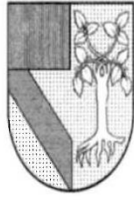
“PROFESIONALIZACIÓN DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA FAMILIAR (ENFOQUE HUMANO DEL PERSONAL DE OFICINA)”

Manifiesto que, después de haber sido dirigida y revisada previamente, reúne todos los requisitos técnicos para solicitar fecha de Examen de Grado.

Agradezco de antemano la atención prestada y me pongo a sus órdenes para cualquier aclaración.

ATENTAMENTE

DR. FRANCISCO ALEJANDRO OROZCO ARGOTE  
ASESOR DE TESIS



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
CAMPUS GUADALAJARA

**DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

C. Sr. Diego Chávez Navarro  
P r e s e n t e.

En mi calidad de presidente de la Comisión de Exámenes de Grado, y después de haber analizado el trabajo de titulación presentado por usted en la alternativa de **TESIS**, titulada:

“PROFESIONALIZACIÓN DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA FAMILIAR (ENFOQUE HUMANO DEL PERSONAL DE OFICINA)”

Le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen de Grado, por lo que deberá de entregar ocho ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

ATENTAMENTE

DR. FRANCISCO ALEJANDRO OROZCO ARGOTE  
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN  
DE EXAMENES DE GRADO

## DEDICATORIA

A MI AMADA ESPOSA GRACIAS POR EL APOYO PARA COMPLETAR ESTE ESTUDIO, SE REQUIRIERON MUCHOS SACRIFICIOS PERO VALIÓ LA PENA, ESTA OBRA ES GRACIAS A TU AMOR Y COMPRENSIÓN.

A MIS HIJAS MICHELLE Y VIVIAN QUE SON MI INSPIRACIÓN.

## **AGRADECIMIENTOS**

A MI PADRE POR EL APOYO INCONDICIONAL PARA ALCANZAR UNA MÁS DE  
MIS METAS

## RESUMEN

El presente estudio, comprende una pequeña fracción de lo que pudimos visualizar de las de empresas familiares. Es un estudio basado en el enfoque de los recursos humanos y la repercusión que esto puede tener en la empresa familiar, aún más aterrizada, en una empresa familiar de construcción.

Dicho estudio se planteó para poder entender más a fondo ¿Qué tan importante es conocer a tu personal? ¿Cómo motivarlo?, ¿cómo sentir su actuar? su reaccionar ante situaciones que se dan muy particularmente una empresa que les abre sus puertas, pero que tiene una característica muy peculiar, es familiar.

Este estudio partió desde el planteamiento principal de la concepción de la empresa misma, que es lo que buscamos, como pretendemos lograrlo y que quisiéramos encontrar para una vez identificadas las necesidades, podamos encontrar el cómo.

Ya definiendo que pretendemos conocer, iniciaremos con la investigación propiamente, buscaremos que o cuales son las mejores maneras de conocer a nuestro personal, que nos ayuda a saber más sobre los resultados que pretendemos obtener y conocer todo lo que está detrás de cualquier empresa familiar para saber qué podemos esperar.

Una vez realizada la investigación se elegirá la herramienta de medición, la cual pretenderá aportar la mayor información concreta sobre la actualidad de la empresa y sus empleados. Esta herramienta se pulirá para conocer a fondo para evitar recabar la mayor información posible y separar la que nos impacta de la que no necesariamente lo hace.

Una vez recabada toda la información se mostrara el análisis que se llevó a cabo y que nos ayudó a obtener conclusiones que aportaron conocimiento y realidades distintas a las que se creían que pasaba en la empresa.

Finalmente con toda la información que se presentó el estudio pudimos tomar decisiones que ayudaron con esclarecer el camino a seguir, las acciones tomadas y dado que dicho estudio resulto ser más extenso de lo que se planteó en un principio se dejaron líneas de investigación futuras para poder enriquecerlo conforme se avance más en el tema. Pero no sin antes arrojar lo que se pretendió desde un inicio al intentar llevar a la empresa al camino de la profesionalización.

## ÍNDICE

<b>1. Introducción.....</b>	<b>10</b>
1.1. El porqué de la Tesis .....	10
1.2. Antecedentes .....	10
1.3. Hipótesis y objetivos .....	12
1.4. Alcance.....	12
1.5. Metodología.....	13
1.6. Descripción de la tesis.....	13
<b>2. Marco teórico.....</b>	<b>15</b>
2.1. Introducción.....	15
2.3. Empresa familiar.....	16
2.4. Administración.....	17
2.5. Recursos Humanos .....	18
2.6. Observaciones y comentarios.....	19
<b>3. Medición.....</b>	<b>20</b>
3.1. Introducción.....	20
3.2. Método de Medición .....	20
3.3. Diseño de la Herramienta de Medición .....	21
3.4. Resultados de la medición.....	24
3.4.1. Concentrado por factor .....	25
3.5. Observaciones y comentarios.....	26
<b>4. Análisis.....</b>	<b>27</b>
4.1. Introducción.....	27
4.2. Método de análisis.....	27
4.3. Análisis de la muestra.....	27
4.4. Observaciones y comentarios.....	46
<b>5. Conclusiones.....</b>	<b>47</b>
5.1. Introducción.....	47
5.2. Conclusiones.....	47
5.3. Recomendaciones.....	48
5.4. Futuras líneas de investigación .....	50
<b>Bibliografía .....</b>	<b>51</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Concentrado de respuestas para cada uno de los siete rubros.....	25
Tabla 2. Concentrado por factor integrado.....	25



## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Satisfacción en el trabajo.....	28
Gráfica 2. Sentimiento de pertenencia.....	28
Gráfica 3. Estabilidad laboral.....	29
Gráfica 4. Misión de la empresa.....	29
Gráfica 5. Comunicación.....	30
Gráfica 6. Confianza.....	30
Gráfica 7. Comunicación eficaz.....	31
Gráfica 8. Políticas y procedimientos.....	31
Gráfica 9. Trabajo en equipo.....	32
Gráfica 10. Expectativas del trabajador.....	32
Gráfica 11. Cumplimiento de metas y objetivos.....	33
Gráfica 12. Herramientas para el trabajo.....	33
Gráfica 13. Capacitación.....	34
Gráfica 14. Apoyo.....	34
Gráfica 15. Planeación.....	35
Gráfica 16. Valoración de opiniones.....	35
Gráfica 17. Evaluación del desempeño.....	36
Gráfica 18. Revisión de avances.....	36
Gráfica 19. Reconocimientos.....	37
Gráfica 20. Crecimiento personal.....	37
Gráfica 21. Trato imparcial.....	38
Gráfica 22. Interés de los jefes.....	38
Gráfica 23. Fomento del desarrollo personal y grupal.....	39
Gráfica 24. Ambiente de confianza con superiores.....	39
Gráfica 25. Fincar responsabilidades.....	40
Gráfica 26. Estrés laboral.....	40
Gráfica 27. Cargas justas de trabajo.....	41
Gráfica 28. Trabajo fuera de horario.....	41
Gráfica 29. Sueldo justo.....	42
Gráfica 30. Prestaciones.....	42
Gráfica 31. Comparativo sueldo vs industria.....	43
Gráfica 32. Instalaciones.....	43
Gráfica 33. Equipos de cómputo y software.....	44
Gráfica 34. Material de trabajo.....	44
Gráfica 35. Cafetería y comedor.....	45
Gráfica 36. Días de descanso.....	45
Gráfica 37. Actividades de integración.....	46

## **1. Introducción**

### **1.1. El porqué de la Tesis**

Elegí este tema porque actualmente me encuentro laborando en una empresa constructora familiar, en la oficina central, y me he dado cuenta de los problemas con los que se viven día a día y siento que al aplicar ciertos conocimientos de los Recursos Humanos, podemos disminuir dichos problemas al máximo y poder llegar a una profesionalización de la empresa evitando tensiones innecesarias que solamente desgastan al personal y repercuten en la efectividad de la empresa.

### **1.2. Antecedentes**

El Arq. Jorge Chávez Álvarez trabajó por más de 8 años en una empresa constructora como director general, puesto que se ganó a base de trabajo duro y honesto, que lo llevó a ser reconocido por sus clientes y compañeros. Logró llevar las riendas de la empresa, por un camino de éxito y crecimiento constante, pero fue en 1996 cuando le surgió la oportunidad de independizarse y logró fincar cimientos de una nueva empresa, empresa con cimientos en la familia, trabajo arduo y honesto, y una disposición para poder trascender en el mundo de los negocios.

Dicha empresa, Grupo Constructor y Promotor Industrial (GCPI), se centró desde un principio con trabajo en familia, no solamente en la dirección, sino en sintonía con otras áreas en donde se dio prioridad a trabajar con familia, por el simple hecho de tener confianza en la familia y en las personas. A partir de ese punto la empresa fue creciendo y sosteniéndose de manera impresionante, pero no sin ausentarse de problemas relacionados con el trabajo y las relaciones familiares, problemas que en vez de frenar se tomaron como retos para mejorar, conocer y corregir lo que se venía haciendo mal. No obstante gran parte del crecimiento de la empresa dentro de la industria privada se da en base a las experiencias y compromiso por el trabajo, que a pesar de todos los obstáculos, se cumple y entrega.

A través del tiempo se ha demostrado la calidad y el valor agregado que ha aportado la empresa a cada uno de sus proyectos, entregándose con el compromiso y visión de calidad que nos han respaldado durante años y es por esto, entre otras cosas, lo que no sólo nos ha mantenido en el mercado, sino que hemos ido creciendo a un ritmo sostenido. Más no siempre se puede decir que no hubo roces, peleas, discusiones y problemas en la administración de las obras. Los hubo, los hay y los puede seguir habiendo, la pregunta es, ¿qué estoy haciendo para medirlos, conocerlos, entenderlos y resolverlos?

Por esto es que este estudio se enfoca en las relaciones humanas y pretendemos darle un orientación de conocimiento de las relaciones con las personas que interactúan en la oficina central para permear hacia la obra los resultados, una vez determinado que funciona conocer más de mi compañero de trabajo, más de mi jefe, del mensajero, de cualquier persona que pueda ayudar a ser mejor en lo que hace y por ende ser mejor humano y por consecuencia mejor empresa.

Gracias a que hoy en día se realizan más estudios sobre el impacto de las empresas familiares, podemos incurrir en investigaciones como la que se presenta, para aportar nuevos conocimientos que pretendan ayudar a las empresas a que trabajen de forma similar o se pueda usar como ejemplo.

Para esta investigación se tomó como punto de partida la investigaciones hechas en la tesis “Empresas familiares: Revisión de la literatura desde una perspectiva de agencia”, en donde se muestra la importancia de tomar una empresa familiar y mantenerla con vida, y no sólo mantenerla sino hacer que perdure con bases sólidas y financieramente viable. Se presenta un estudio que ayuda a entender el cómo deben de volverse financieramente las empresas familiares para poder subsistir los cambios generacionales y esto clarificó un poco el panorama de lo que pretendemos hacer y apoyándonos en dicho estudio, presentaremos la historia de nuestro estudio.

### 1.3. Hipótesis y objetivos

Este trabajo buscará dar conclusión a la siguiente hipótesis:

*“Conociendo al personal se puede hacer una propuesta de profesionalización de GCPI para alcanzar el camino al éxito y al cambio generacional”*

Y en base en la hipótesis, se pretenden los siguientes objetivos:

- Conocer mejor al personal midiendo su apreciación en los siguientes aspectos:
  1. Satisfacción y pertenencia
  2. Comunicación y ambiente
  3. Recursos para realizar su trabajo
  4. Relaciones interpersonales
  5. Carga de trabajo
  6. Prestaciones y servicios
  7. Área de trabajo
  
- Proponer el siguiente paso para la profesionalización del personal y la empresa.

### 1.4. Alcance

La presente investigación se encuentra marcada por las siguientes limitantes:

- Una empresa constructora familiar en Guadalajara, Jalisco.
- Se limita dicho estudio a 6 meses, a partir de Julio de 2013.
- Estudio aplicado a las personas que laboran en la oficina central y los supervisores de obra.
- Estudio enfocado a los Recursos Humanos.
- Para la realización de dichos estudios no se contó con el tiempo suficiente para poder indagar más en las respuestas o resultados de dicho estudio, por lo que sólo se plantearán sugerencias pero no se alcanzarán a implementar en esta investigación.

## 1.5. Metodología

Basándonos en las teorías del clima organizacional se pretende conocer la visión del personal hacia la empresa y de cómo se pueden encontrar las áreas de mejora para aprovechar la anonimidad del estudio, para dejar la apertura de expresarse como en realidad sienten el accionar de la empresa y las políticas de la misma. Se esperan recibir datos que ayuden a conocer áreas de oportunidad en la empresa y mejoras para ambas partes.

Dichos estudios se realizarán para conocer a las personas que laboran en la empresa dentro de la oficina central y las que tienen contacto directo con la misma oficina. En otras palabras, aplicaremos encuestas de clima organizacional para ver cómo perciben a la empresa y en qué áreas pueden mejorar en conjunto.

Hay que recalcar que no se contó con todo el tiempo que se hubiera gustado para aplicar dichas encuestas, mostrar resultados y analizar las mejores opciones, por lo que se tuvo que decidir aplicar solamente la cultura organizacional dadas las dimensiones del estudio y el posible impacto que se pretende generar, todo esto con la finalidad de acercar aún más al equipo de trabajo.

Finalmente se emitirán conclusiones y recomendaciones de dichos estudios, proponiendo los lineamientos a seguir para próximas líneas de investigación, lo cual si el estudio se muestra favorable, pudieran crecer y multiplicarse los estudios de características similares.

## 1.6. Descripción de la tesis

Esta investigación pretende conocer mejor al personal de oficina central, que ellos mismos se conozcan, que puedan evaluarse y fijarse metas. Y que una vez que se conozcan puedan dar el 100% de sí mismos y conocer sus alcances, para de esta manera ser más profesionales y poder competir con las grandes empresas de la ciudad, región, estado, etc. Y demostrarnos a nosotros mismos que podemos hacer

las cosas bien y que las herramientas están en nuestras manos y lo único que se puede hacer es aplicarlas e interpretarlas para ofrecer un buen rumbo.

La manera de esquematizar esta investigación, fue a través del estudio de empresas similares que contaran con puntos en común para lograr lo que estamos llamando profesionalización, conforme a esto y con conocimientos adquiridos de Recursos Humanos, se sugiere la aplicación de encuestas y estudios para poder interpretar con dichos datos el camino a seguir. Que sumado al conocimiento pleno de dicha empresa podremos impactar de manera contundente en la conclusión de esta tesis de investigación.

## **2. Marco teórico**

### 2.1. Introducción

En este capítulo se establecen los conceptos básicos que se deben tener del marco teórico sobre el cual desarrollará la tesis, la importancia de dichos conceptos es vital para el estudio ya que de otra manera al no comprenderse a la perfección dichos fundamentos el estudio no prosperará. Entre los conceptos a estudiar se explicarán los siguientes: Concepto de Empresa y lo relacionado a esta, acercamiento a los Recursos Humanos y conceptos básicos para la formulación del estudio y finalmente temas de Administración, que nos sirven para mostrar el panorama sobre el cual queremos sentar las bases para poder relacionar estos temas y dejarlos lo más claro posible.

Estos conceptos abarcarán todo lo que debemos entender para conocer a fondo lo que representa una empresa constructora, en especial la familiar, una vez presentado esto, damos el entorno sobre el cual se trabajó, para poder establecer las bases de hacer “empresa” y no tener un negocio familiar, con lo que se pretende hacer raíz entre la gente que trabaja en la empresa, dándoles sentido de pertenencia, que aunque no es papel de ellos, si lo es en un sentido de trascendencia. Si lo podemos enfocar correctamente, debemos hacerlo parte de su vida y un fin de crecimiento constante y sostenido que se comparta y que se demuestre que no sólo se cumple porque se les paga o porque reciben una estabilidad económica, sino por el sentimiento de dejar huella con la empresa, porque me siento parte de ella, porque es parte de mi futuro y mis ilusiones.

### 2.2. Fuentes de Información

Para encontrar y profundizar más en los conceptos antes mencionados, se realizó una investigación en las bibliotecas de la Universidad Panamericana, el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey y en las bases de datos de la Universidad Panamericana, en especial la base de datos EBSCO, con la finalidad

de profundizar más en los temas y establecer mejor las bases para comprender los conceptos que se utilizarán de la mejor manera posible.

Dichas fuentes de información se pretenden importantes ya que están a la vanguardia de los estudios y libros en dichos temas. Cuentan con unas bibliotecas y bases de datos que permiten conocer y ampliar de este y otros temas, gracias a los convenios que tienen a nivel nacional e internacional con las mejores universidades del mundo y son bases de datos que se consideran bastas y amplias para cualquier tema a investigar.

### 2.3. Empresa familiar

En este punto se establecerá el concepto de empresa familiar que es el centro del presente estudio. ¿Por qué la importancia del concepto? Este es la base de la cual se necesita partir para comprender lo que queremos definir y sobre la que pretendemos aplicar la hipótesis, si podemos comprender lo que es una empresa familiar, sus ventajas, sus desventajas, la noción de la misma, lo que las hace diferentes a otras empresas, su potencialización, etc. Entonces se podrá aterrizar lo que se pretende en esta tesis y aplicar los conceptos a una realidad de empresa.

- 2.3.1. Empresa: Entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción y dedicada a actividades industriales, agrícolas, mercantiles o de prestación de servicios generadoras de su propio desarrollo y con la consiguiente responsabilidad. *Hernández 2008.*
- 2.3.2. Empresa familiar: Aquélla en que la propiedad y la gestión están concentradas dentro de una unidad familiar, en tanto en cuanto sus miembros luchan por obtener, mantener o incrementar la conexión organizacional basada en la familia. *Litz 1995.*
- 2.3.3. Negocio: Organización que proporciona productos o servicios para obtener utilidades. *Robles 2000.*
- 2.3.4. Profesional: Un profesional es toda aquella persona con un reconocimiento de grado universitario, técnico o experto en cierto tema, disciplina o arte. *Anónimo.*



- 2.3.5. Constructora: Es una organización que fundamentalmente posee capacidad administrativa para desarrollar y controlar la realización de obras; capacidad técnica para aplicar procesos y procedimientos de construcción y capital o crédito para financiar sus operaciones. *Anónimo*.
- 2.3.6. Misión: Declaración del propósito de una organización. *Robbins 2000*.
- 2.3.7. Visión: Conjunto de ideas rectoras y mapas de rutas del futuro de la organización, de la dirección que lleva, de la posición que pretende ocupar y de las capacidades que planea desarrollar. *Hernández 2008*.
- 2.3.8. Objetivos: Fin del sistema. Blanco o meta por alcanzar. *Hernández 2008*.
- 2.3.9. Metas: Punto concreto, medible y evaluable a que se desea llegar en un tiempo determinado. *Hernández 2008*.

#### 2.4. Administración

Para comprender mejor los conceptos que se pretenden establecer en este estudio, definiremos los más importantes, o de mayor impacto para la comprensión del presente estudio, esperamos que dichos conceptos ayuden a clarificar y mejorar la percepción de lo que el trabajo pretende. Dichos conceptos vienen a clarificarnos las ideas que se tienen que comprender para concebir y poder llevar a cabo una buena administración, por eso es que se definen de la siguiente manera:

- 2.4.1. Administración: Coordinación y supervisión de las actividades laborales de otras personas de tal manera que se realicen de forma eficiente y eficaz. *Robbins 2010*.
- 2.4.2. Organización: Función administrativa que involucra acordar y estructurar el trabajo para cumplir los objetivos de la organización. *Robbins 2010*.
- 2.4.3. Cultura Organizacional: Valores, principios y tradiciones compartidas, y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de una organización. *Robbins 2010*.

- 2.4.4. Dirección: Función administrativa que involucra trabajar con personas y a través de ellas cumplir los objetivos organizacionales. *Robbins 2010.*
- 2.4.5. Planeación: Función administrativa que involucra definir objetivos, establecer estrategias para lograr dichos objetivos, y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades. *Robbins 2010.*
- 2.4.6. Control: Función administrativa que implica dar seguimiento, comparar y corregir el rendimiento laboral. *Robbins 2010.*

## 2.5. Recursos Humanos

Los presentes conceptos van dirigidos a los recursos humanos, a las personas y su interacción. Por eso que se dedica este apartado a definirlos y poder conceptualizarlos en el presente estudio, lo que pretenderá dejar más en claro lo que se puede hacer o mejorar una organización o empresa que se enfoque lo necesario en los conceptos que se consideran de mayor relevancia:

- 2.5.1. Recursos Humanos: Conjunto de actividades que se realizan en una entidad económica para proveerla del personal que apoye y trabaje con destreza en términos de competencias laborales, buscando al personal que sea creativo para que trabaje más de manera inteligente que duramente, motivado en involucrado con la misión, visión y estrategias de la empresa. *Hernández 2008.*
- 2.5.2. Equipos de Trabajo: Grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo específico común, utilizan su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, así como habilidades complementarias. *Robbins 2010.*
- 2.5.3. Trabajo en Equipo: Grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto. *Hernández 2008.*
- 2.5.4. Comunicación: Proceso de enviar un mensaje a un receptor a través de canales seleccionados y recibir retroalimentación para asegurar el mutuo entendimiento. *Hernández 2008.*

2.5.5. Capacitación: Proceso educativo aplicado de manera sistemática y organizada, a través del cual los empleados aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de unos objetivos definidos. *Robles 2000.*

2.5.6. Rendimiento: Proporción de rentabilidad que mide el ingreso ganado por cada unidad invertida. *Robles 2000.*

## 2.6. Observaciones y comentarios

Sabemos que solamente llegamos a conocer o explicar poco de lo mucho que son los temas antes expuestos, pero sabemos que podemos mejorar los conocimientos de lo que creímos era los más importante o de mayor impacto y por eso escogimos dichos conceptos que sabíamos no son suficientes para conocer la inmensidad de las materias expuestas pero sí para clarificar lo pretendido con el estudio.

En este capítulo pudimos ver que se definieron conceptos importantes que nos apoyan con lo que el estudio pretende, que es conocer mejor al personal y sus repercusiones, las líneas que podamos seguir para llevarlas a cabo y lo que hay que permear al personal para hacer que el presente estudio logre el impacto esperado.

### **3. Medición**

#### 3.1. Introducción

Para este capítulo se pretende establecer cuáles son las bases sobre las que se tratarán las encuestas que se aplicarán para ayudar a contestar los objetivos y apoyar el estudio de la tesis, se buscará la mejor opción para el diseño de la misma, será de corte descriptivo, con una población del personal involucrado en las dimensiones que el estudio presenta y finalmente se darán los resultados que dictarán el camino a seguir.

#### 3.2. Método de Medición

En este punto se establecerá que el grupo de 27 personas que trabajan en la oficina central o interactúan en ella, deberán de tomar una encuesta, la cual representa la cultura organizacional, para darnos su punto de vista de la empresa y como nos ven para su crecimiento profesional. Los reactivos a contestar serán 37 con 6 opciones cada reactivo, se propone medir satisfacción en el trabajo, satisfacción personal, crecimiento en la empresa, sentido de pertenencia, comunicación, entre otros. Los encuestados serán los departamentos de contabilidad, diseño, recursos humanos y compras entre otros.

La herramienta que se aplicará en el estudio es Cultura Organizacional, encuesta diseñada específicamente para poder conocer sobre el compromiso de los trabajadores de confianza con la empresa, de la gente de campo y directivos hacia sus expectativas del crecimiento dentro de la empresa, su futuro inmediato y proyecciones dentro del futuro lejano. Dicha encuesta se aplicó de la siguiente forma:

- Satisfacción y pertenencia – 4 reactivos
- Comunicación y ambiente – 5 reactivos
- Factores para el buen desempeño – 12 reactivos
- Jefe – Subordinado – 4 reactivos
- Carga de trabajo – 3 reactivos
- Compensación y beneficios - 3 reactivos
- Instalaciones y prestaciones – 6 reactivos

### 3.3. Diseño de la Herramienta de Medición

Se presentó la siguiente encuesta para ser evaluada por los colaboradores de la empresa:

Institución \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Rango de Edad:  18-25  26-35  36-45  46-55  56 o más

Sexo:  Masculino  Femenino

Departamento \_\_\_\_\_

Preparación profesional:  Posgrado  Maestría  Licenciatura  Técnico  Preparatoria  Otro

Este cuestionario es el medio para expresar su punto de vista acerca de la Empresa. Su ayuda es de gran importancia y el valor de este cuestionario depende de la honestidad con que contesten dichas preguntas. Recuerden que sus respuestas serán completamente anónimas y servirán para implementar estrategias que ayuden a mejorar el desarrollo de nuestras actividades.

Marque con una "x" en la columna que mejor describa su situación, si usted quisiera explicar sus respuestas utilice el área de comentarios de cada sección siendo lo más específico posible:

**1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = No estoy de acuerdo, 3 = Parcialmente de acuerdo, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo**

<b>Satisfacción y pertenencia</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Esta usted satisfecho con el trabajo que realiza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se siente usted parte de la Empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considera que su trabajo es estable dentro de la Empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comparte usted el sentido y la misión de la Empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comentarios:

---

---

---

<b>Comunicación y ambiente</b>	1	2	3	4	5
La comunicación dentro de la Empresa es excelente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El ambiente es de confianza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comúnmente usted se entera de cambios importantes en la Empresa a través de comunicados de la dirección en vez de rumores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las políticas y procedimientos que afectan su trabajo se comunican oportunamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se promueve el trabajo en equipo en la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comentarios:

---



---



---

<b>Factores para el buen desempeño</b>	1	2	3	4	5
Sabe que es lo que se espera de usted.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sus metas y objetivos son claros y realistas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiene las herramientas y el equipo necesario para desarrollar su trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se le proporciona a usted la capacitación necesaria para cumplir eficientemente su trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se le proporciona apoyo cuando y donde se necesita.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se realiza una planeación adecuada de los proyectos de trabajo en su área.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considera que se toma en cuenta su opinión cuando se hace la planeación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La última evaluación de desempeño fue provechosa para usted.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se reúne usted con su equipo de trabajo para revisar avances en sus metas y proyectos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se reconocen las acciones y el trabajo bien realizado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El trabajo que usted realiza le da la oportunidad de prepararse y crecer en la Empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El trato que se recibe es imparcial y sin favoritismos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comentarios:

---



---



---

<b>Relación jefe – subordinado</b>	1	2	3	4	5
Su jefe se preocupa por su persona.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
Su jefe fomenta y/o apoya su desarrollo.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
Su jefe provee un ambiente de confianza tanto en la relación laboral como en la personal.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
En la relación con su jefe se buscan soluciones a los problemas en lugar de buscar responsables.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]

Comentarios:

---



---



---

<b>Carga de trabajo</b>	1	2	3	4	5
Se ha sentido estresado por la carga de trabajo que tiene.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
Considera usted que la carga de trabajo que tiene es justa.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
La gente de su departamento comúnmente trabaja fuera de su horario (horas extras).	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]

Comentarios:

---



---



---

<b>Compensación y beneficios</b>	1	2	3	4	5
El sueldo que usted percibe es acorde a sus responsabilidades.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
Esta usted contento con el paquete de prestaciones que le brinda la Empresa.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
Considera usted que el mismo puesto que desempeña, está mejor remunerado en esta institución que en alguna otra.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]

Comentarios:

---



---

Califique los siguientes aspectos de la Empresa; de acuerdo a la siguiente escala:

1 = Malo; 2 = No Satisfecho; 3 = Regular; 4 = Satisfecho; 5 = Muy Satisfecho

<b>Instalaciones y prestaciones</b>	1	2	3	4	5
Instalaciones.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
Equipo de cómputo y "software".	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
Material de trabajo.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
Cafetería y/o comedor.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
Días de descanso (vacaciones, incapacidad, días personales).	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
Actividades de integración.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]

### 3.4. Resultados de la medición

A continuación se presenta la tabla 1 de resultados, que concentra el total de las respuestas de los encuestados, presentado de manera porcentual para mostrar su mayor o menor impacto en las respuestas y poder ser más efectivo en el análisis posterior. Dichas encuestas pretenden esclarecernos en los puntos que se evalúan y clarificar lo que pretendemos con la hipótesis.

Tamaño y características de la Muestra:

De los 27 colaboradores de la GCPI se condensó de la siguiente manera:

- Preparación profesional: Licenciatura 23 personas (pax)
- Preparatoria 1 pax
- Secundaria 1 pax
- Otro 1 pax

Rango de Edad:

- Entre 18-25 años: 1 pax
- Entre 26-35 años: 11 pax
- Entre 36 y 45 años: 10 pax
- Entre 46 y 55 años: 1 pax
- No respondieron 4 pax



**Tabla 1. Concentrado de respuestas para cada uno de los siete rubros.**

RUBRO	Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	No estoy de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	No Respondió
Satisfacción y pertenencia	42%	40%	15%	1%	1%	1%
Comunicación y ambiente	5%	33%	40%	17%	5%	0%
Factores para el buen desempeño	25%	33%	28%	7%	3%	4%
Relación jefe-subordinado	32%	34%	24%	7%	0%	3%
Carga de trabajo	31%	35%	17%	9%	7%	1%
Compensación y beneficios	27%	38%	26%	7%	1%	0%
Instalaciones y prestaciones	22%	35%	22%	16%	4%	1%

#### 3.4.1. Concentrado por factor

A continuación se incluye una matriz de factor integrado (tabla 2), en donde se puede identificar la integración de las respuestas para poder manifestar inconformidades críticas o aceptaciones generales.

**Tabla 2. Concentrado por factor integrado.**

RUBRO	Acuerdo	Desacuerdo	Parcialmente
Satisfacción y pertenencia	82%	3%	15%
Comunicación y ambiente	38%	22%	40%
Factores para el buen desempeño	58%	14%	28%
Relación jefe-subordinado	66%	10%	24%
Carga de trabajo	66%	17%	17%
Compensación y beneficios	65%	9%	26%
Instalaciones y prestaciones	57%	21%	22%

Se presentan en color naranja los que manifiestan inconformidad un poco menos crítica, pero a tomar en cuenta considerando que si la sumamos a la columna de “parcialmente” puede estar mostrando que un porcentaje de personas prefirieron reservarse su opinión lo cual nos habla de que pudieran también estar inconformes. Por lo tanto, considerando esto, se sugiere tomar en cuenta y trabajar en un plan de mejora que incluya estos factores de manera preventiva para que esto no se incremente.

En color azul mostramos el factor que fue evaluado como el más alto. Es de reconocerse que en el factor de Satisfacción y pertenencia en pocos casos mostraron inconformidad significativa.

### 3.5. Observaciones y comentarios

En este apartado recogimos muy buenas impresiones y disposición del personal para la aplicación y tiempo de respuesta de la encuesta, el personal se mostró participativo y con ganas de expresar su gusto por tener en la manos la posibilidad de erigir un agente de cambio, por lo que creemos que estamos caminando sobre bases sólidas que nos permitirán llegar a nuestra hipótesis. Esperando que podamos interpretar correctamente lo que en este capítulo se nos expresó, pasaremos al análisis de cada respuesta para verificar nuestro camino.

## **4. Análisis**

### 4.1. Introducción

A continuación en este capítulo se analizarán las respuestas de la encuesta cultura organizacional que se aplicaron a las 27 personas que interactúan con la oficina central. Se presentarán las respuestas de cada una de las preguntas y su impacto, esto con la finalidad de conocer a fondo lo que cada pregunta pretendía hacer para la búsqueda de la hipótesis. Se tomarán en cuenta las respuestas que representan el mayor desacuerdo entre los encuestados para proponer el camino a seguir. Finalmente se darán observaciones y comentarios del análisis que se referirán a las dificultades y tropiezos en este proceso.

### 4.2. Método de análisis

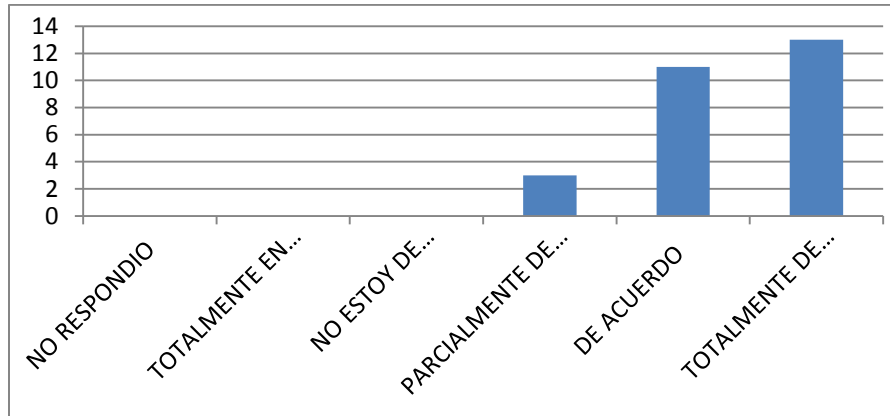
Se evaluaron cada uno de los conceptos pretendidos por la investigación para de esta manera determinar cuáles son los puntos de interés y de seguimiento para poder establecer el camino a seguir. En que áreas debemos mejorar y por donde viene encaminada la profesionalización de la empresa y si es que esta puede tener eco dentro de la empresa.

Hay que determinar si existen contradicciones o que línea presenta cada cuestionamiento para poder saber con qué bases cuenta el personal y qué futuro quieren de su empresa. Dicho análisis nos permitirá continuar sentando las bases para presentar propuestas del camino a seguir y si el personal está dispuesto a aceptarlas.

### 4.3. Análisis de la muestra

Para un mejor entendimiento de los factores que resultaron de la investigación se graficaron cada una de las preguntas aplicadas en el estudio para poder visualizar y conceptualizar los resultados, para así, delimitar lo que sucede en cada aspecto a evaluar. Dichas gráficas serán interpretadas y se comentará el valor de cada una de ellas para conocer el impacto que representan hacia nuestro estudio. Los resultados se dieron de la siguiente manera:

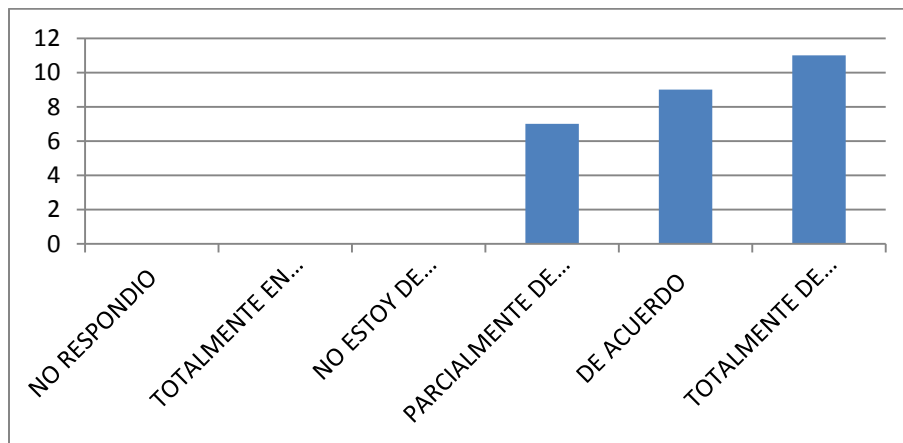
### Satisfacción en el trabajo.



Gráfica 1. Satisfacción en el trabajo.

Como podemos apreciar en esta gráfica, tenemos un alto grado de satisfacción en el trabajo lo que nos habla muy fuertemente del bienestar que siente el trabajador por laborar en la empresa. Esto nos descarta problemas de trabajadores incómodos que están en la empresa y pudiesen infectar al grupo.

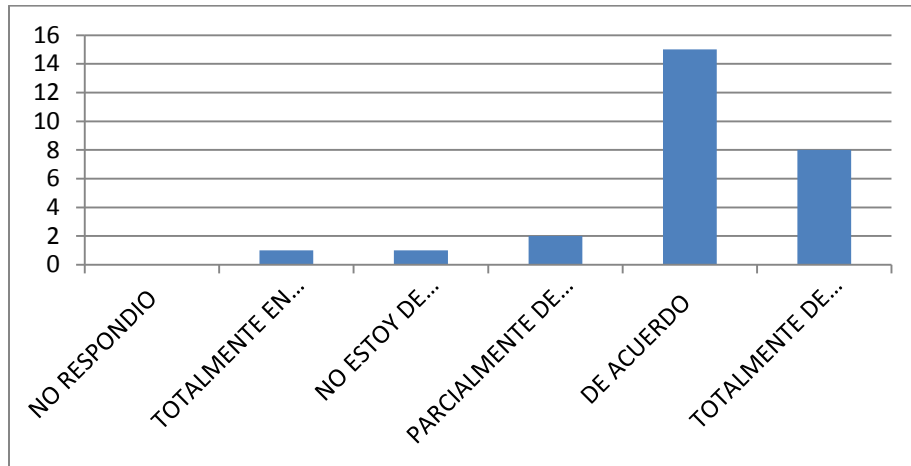
### Sentimiento de pertenencia.



Gráfica 2. Sentimiento de pertenencia.

Como vimos en la gráfica anterior y apoyados en ésta, podemos ver que esta gráfica muestra que el personal se siente satisfecho y muestra sentimiento de pertenencia, la empresa es parte de sus vidas, con lo que podemos fomentar el bien común y el de la empresa.

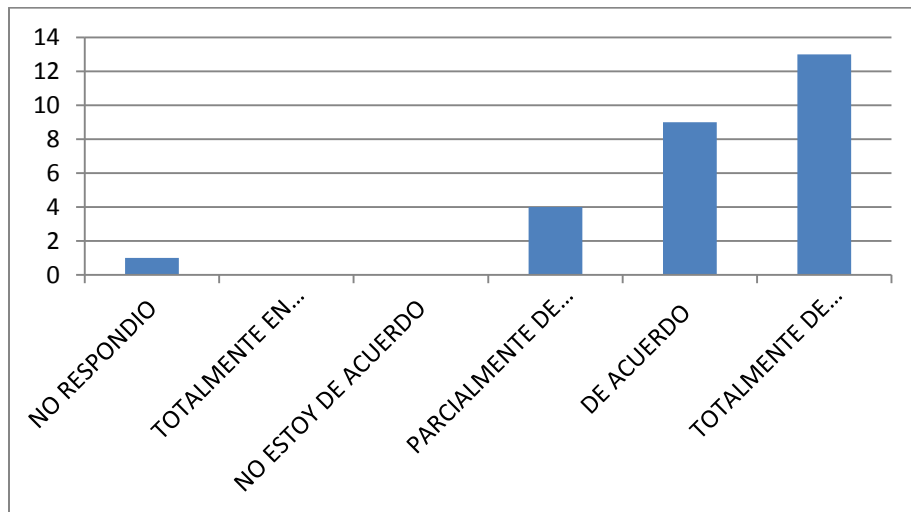
### Estabilidad laboral



Gráfica 3. Estabilidad laboral.

La gran mayoría del personal se siente estable y piensa que su trabajo tiene futuro dentro de la institución, lo cual nos proyecta a que podemos establecer planes a futuro y dado que el personal siente estabilidad, puede llevarlos a cabo.

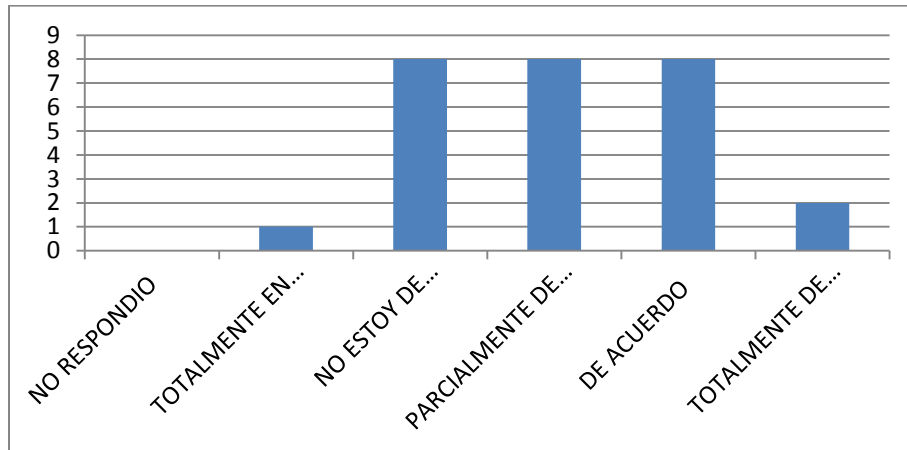
### Misión de la empresa



Gráfica 4. Misión de la empresa.

Esta gráfica sorprende, ya que a pesar de que no existe una misión, ni visión de la empresa por escrito, se está permeando al personal. Se encuentra implícita en todos los procesos y proyectos de la empresa y parece que la dirección la está haciendo llegar de manera efectiva.

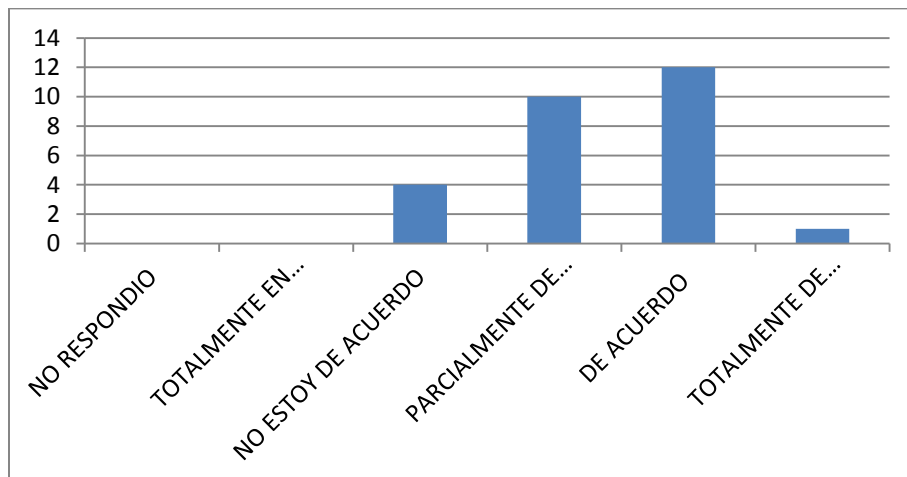
## Comunicación



Gráfica 5. Comunicación.

Este es el primer punto de mejora que encontramos, la comunicación parece que no se da de la manera que el personal la espera, o no se entrega correctamente, o el mensaje no está pasando como debiera.

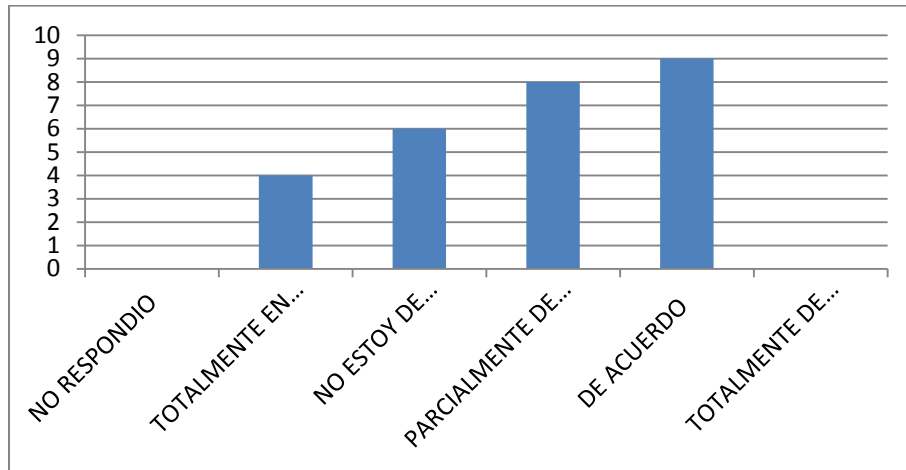
## Confianza



Gráfica 6. Confianza.

Otro de los puntos a trabajar sería el de la confianza, punto en donde como se muestra en la gráfica podemos ver que carece de confianza, a nuestro punto de vista sí es de preocupación, ya que la confianza es la base para cualquier actividad o tarea. Si no confío en las instituciones, entonces en que puedo valer la seguridad de que lo que hacemos es correcto.

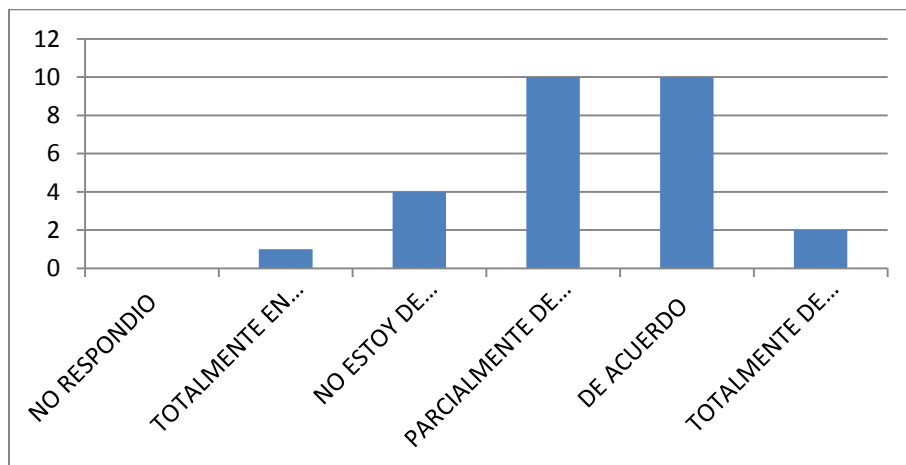
## Comunicación eficaz



Gráfica 7. Comunicación eficaz.

En esta gráfica nos referimos a que tan efectiva es la comunicación de la dirección con el personal, y lo que pudimos observar es que carece de forma dicha comunicación, se está volviendo más efectivo el radio pasillo que el mensaje que se desea permear. Hay que ser más claros.

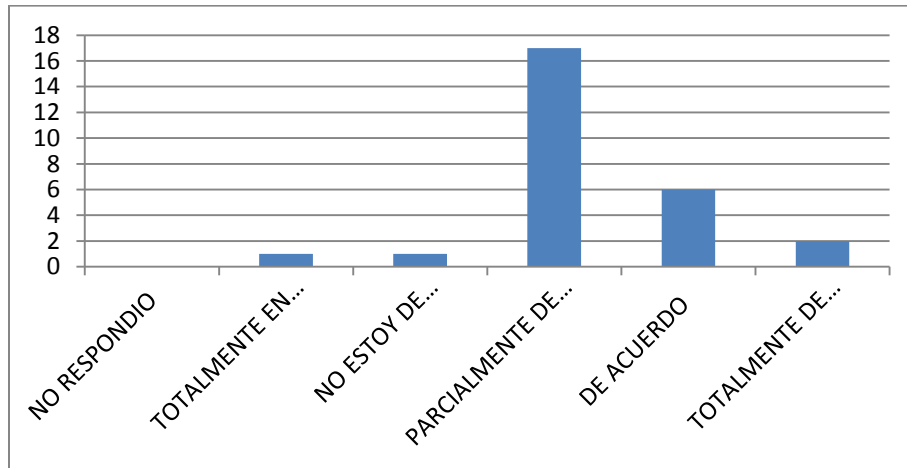
## Políticas y procedimientos



Gráfica 8. Políticas y procedimientos.

Este punto nos habla de una mejora en las políticas y procedimientos que se siguen ya que más o menos la mitad del personal está de acuerdo y la otra mitad no lo está, por lo que sería muy sano que se revisen y determinar si se encuentran mal redactados o desactualizados o simplemente tienen que ser mejor expuestos para ser comprendidos.

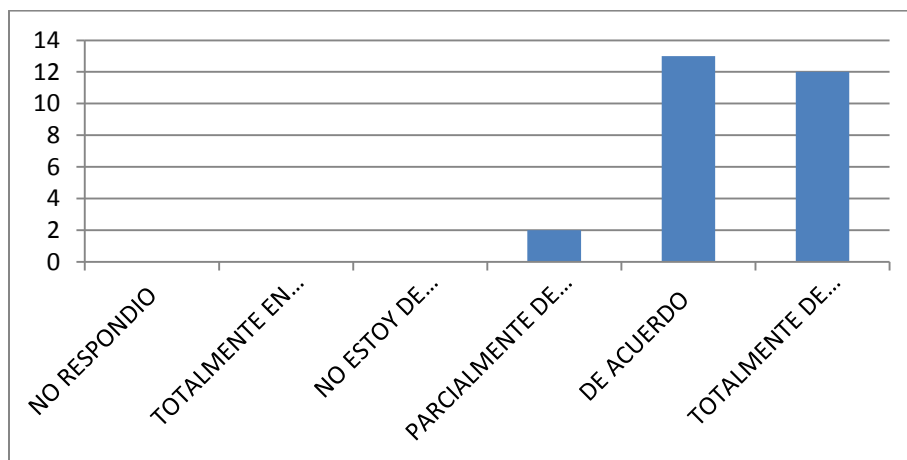
### Trabajo en equipo



Gráfica 9. Trabajo en equipo.

A pesar de que la gran mayoría está de acuerdo con el trabajo en equipo, existe un nivel muy regular de aceptación del mismo, o no se promueve correctamente el trabajo en equipo o el personal no está dispuesto a trabajar en equipo por lo que hay que enfocar mucho del cambio en este aspecto para la planeación a futuro, ya que si no se cuenta con un grupo comprometido a trabajar en equipo, el resultado no se dará ya que proviene de un esfuerzo del conjunto.

### Expectativas del trabajador (Por parte de la empresa)

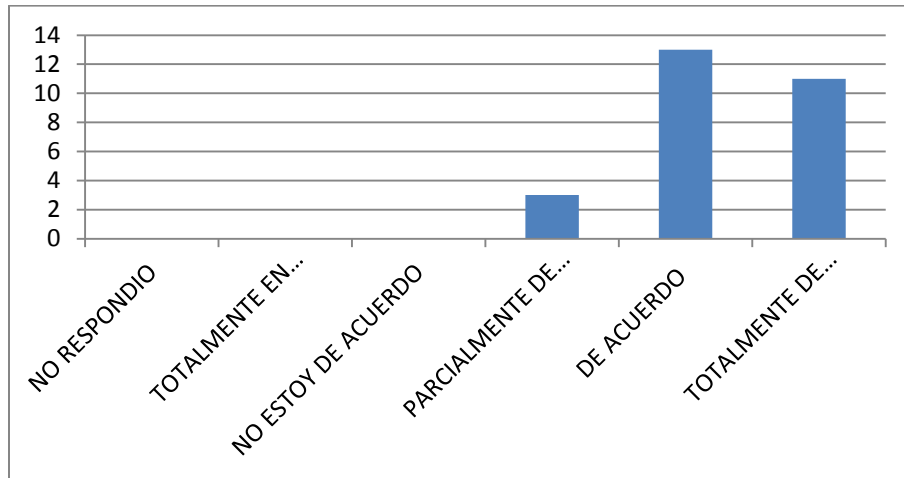


Gráfica 10. Expectativas del trabajador.

La gran mayoría del personal sabe lo que se espera de cada quien, con lo que podemos expresar que se encuentran informados de lo que cada quien tiene que hacer.



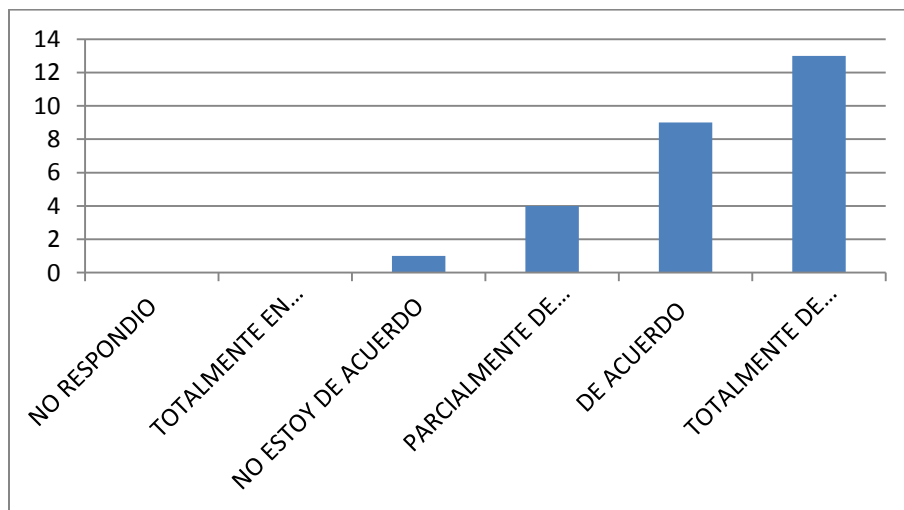
### Cumplimiento de metas y objetivos



Gráfica 11. Cumplimiento de metas y objetivos.

Las metas y objetivos son claros y realistas, no hay desacuerdo que no se puedan lograr las metas ni llegar a los objetivos, lo que nos habla de que están dispuestos a alcanzarlas.

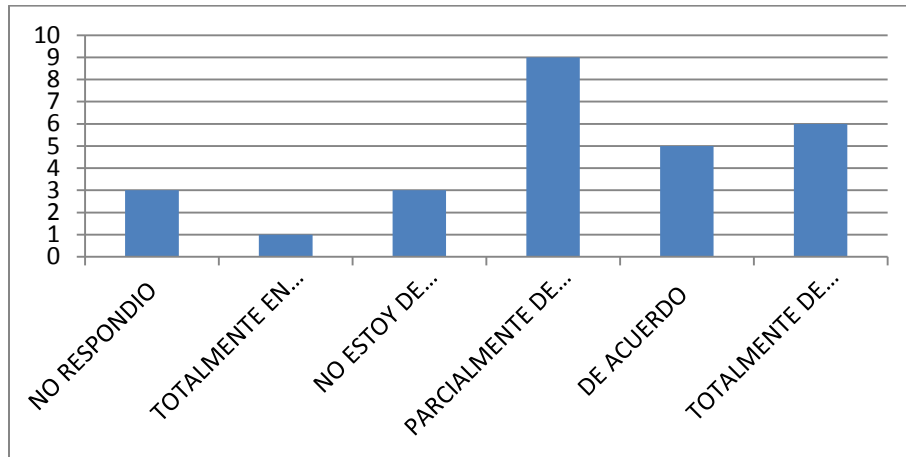
### Herramientas para el trabajo



Gráfica 12. Herramientas para el trabajo.

Se puede decir que se cuenta con lo necesario para llevar a cabo su trabajo, hay que revisar que es lo que pudiera faltar pero en sí, se encuentran bien cubiertos por cuestiones auxiliares que mejoren la entrega de su trabajo.

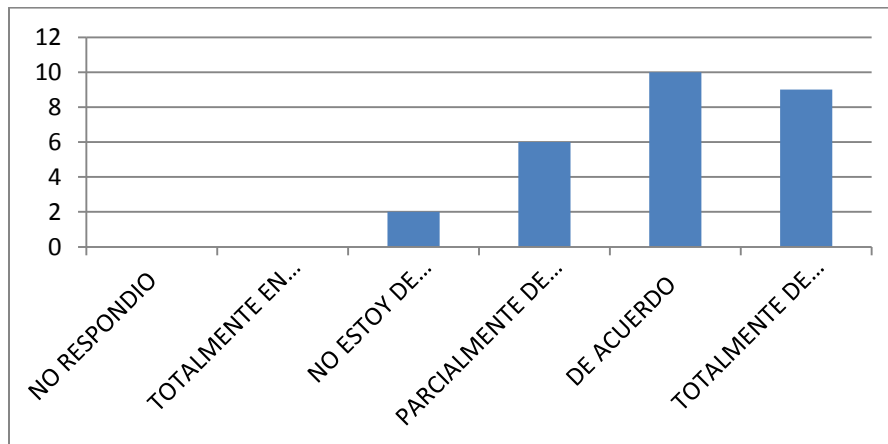
## Capacitación



Gráfica 13. Capacitación.

Este es otro punto de oportunidad y quizá uno de los más importantes, ya que se nota que a pesar de que el personal se siente parte de la empresa, la empresa no los está tomando en cuenta para su crecimiento, lo que nos lleva a estancar al personal y frenar su progreso dentro de la empresa. Hay que tener mucho cuidado con este punto y canalizar las ganas del personal por capacitarse para beneficio de ambas partes.

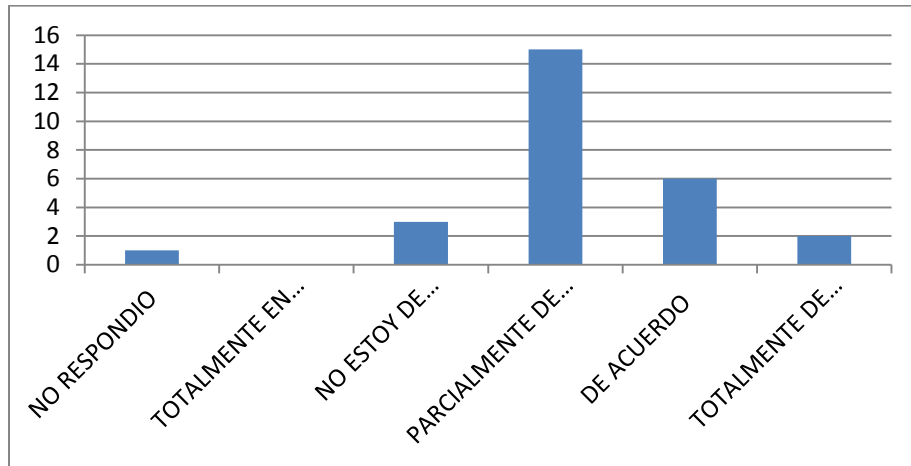
## Apoyo



Gráfica 14. Apoyo.

A pesar de que el personal se siente apoyado, esta gráfica demuestra que no está siendo eficazmente logrado, hay que lograr que el apoyo sea real y con el entendimiento requerido.

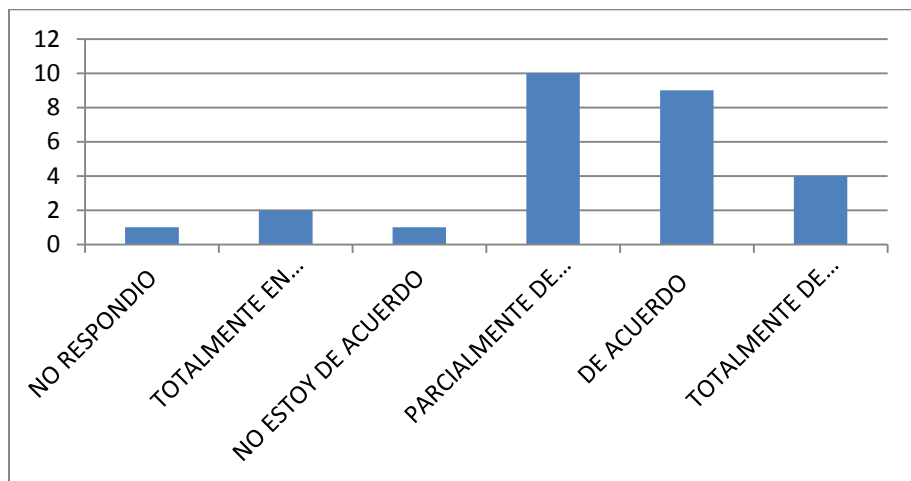
## Planeación



Gráfica 15. Planeación.

La siguiente gráfica nos enseña que se carece de métodos de planeación, estos no se comparten, o no se entienden, o simplemente no se hacen, por lo que hay que integrar más al personal y mostrarles lo que se pretende hacer con los proyectos o áreas de trabajo a exponer.

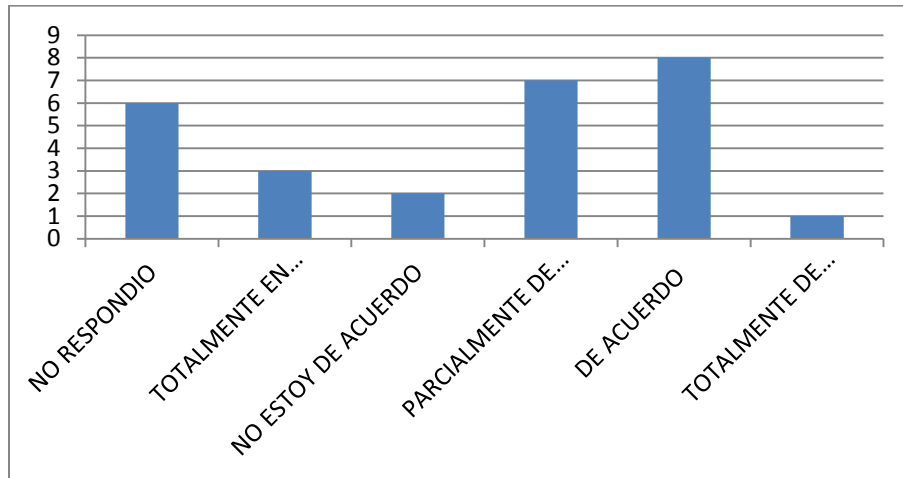
## Valoración de Opiniones



Gráfica 16. Valoración de opiniones.

Parece ser que las opiniones de los trabajadores no son tomadas en cuenta, según su percepción, esto debe ser explicado por qué no son tomadas en cuenta y clarificadas. Ya que es de mucho valor una opinión que conoce el proyecto y que puede aportar distintos ángulos de los problemas, en vez de esconder información por miedo a no ser regañado o exhibido.

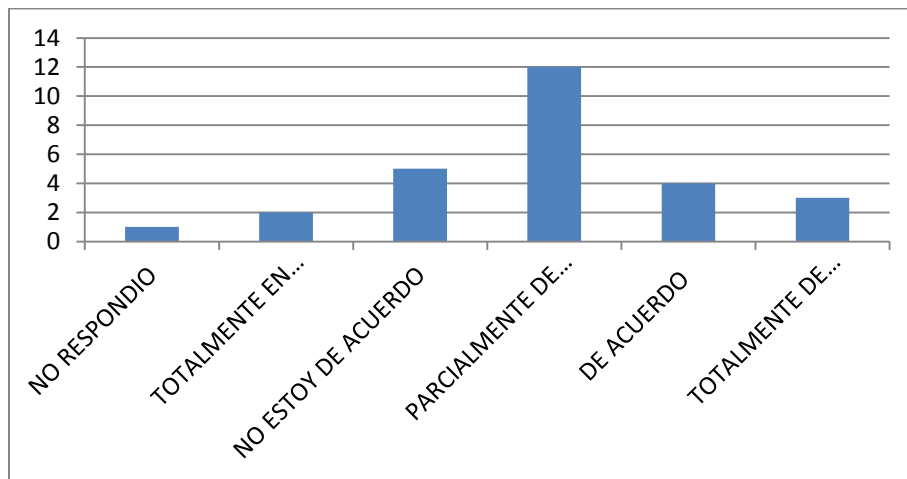
## Evaluación del desempeño



Gráfica 17. Evaluación del desempeño.

La importancia de esta gráfica es el conocer que el personal no está siendo evaluado, mientras no se tengan controles que puedan evaluar progreso o retrocesos, no podemos demostrar cómo está progresando.

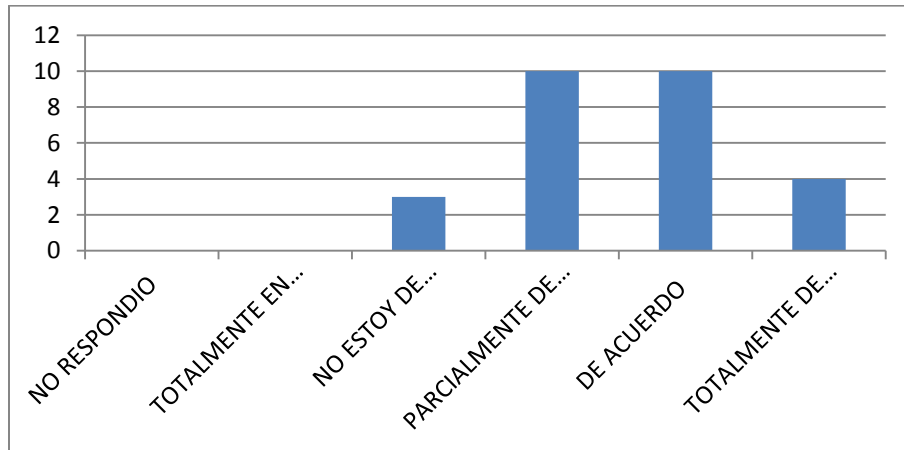
## Revisión de avances



Gráfica 18. Revisión de avances.

No existe una revisión como tal de los proyectos, lo cual se debiera de implementar para que todos conocieran el estatus de cómo se encuentran en cada uno de ellos y de esta manera mantener al tanto si se pueden corregir o mejorar los procesos que actualmente se usan.

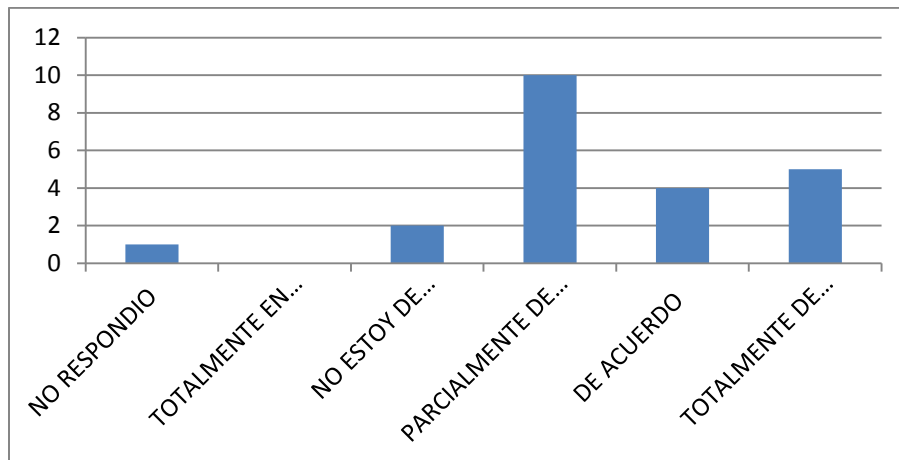
## Reconocimientos



Gráfica 19. Reconocimientos.

Se muestra en esta gráfica que sí se llega a reconocer a personal por el trabajo bien realizado, pero no como ellos quisieran, habrá que ver en qué sentido vienen sus inquietudes ya que se puede mejorar sin impactar la economía de la empresa. El dinero no es siempre lo más importante.

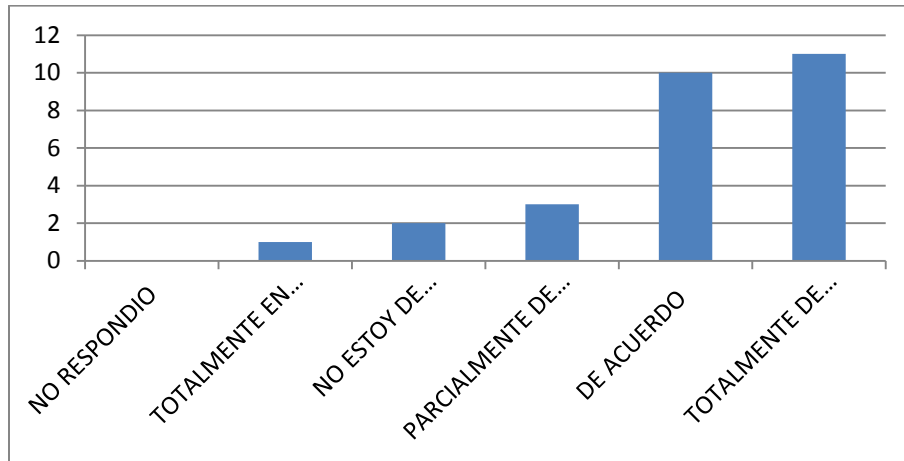
## Crecimiento personal



Gráfica 20. Crecimiento personal.

Hace falta potencializar el crecimiento dentro de la empresa, hay que explotar las mejores habilidades del personal para que tanto ellos saquen provecho de la empresa, como la empresa de ellos y llevarlos a crecer juntos.

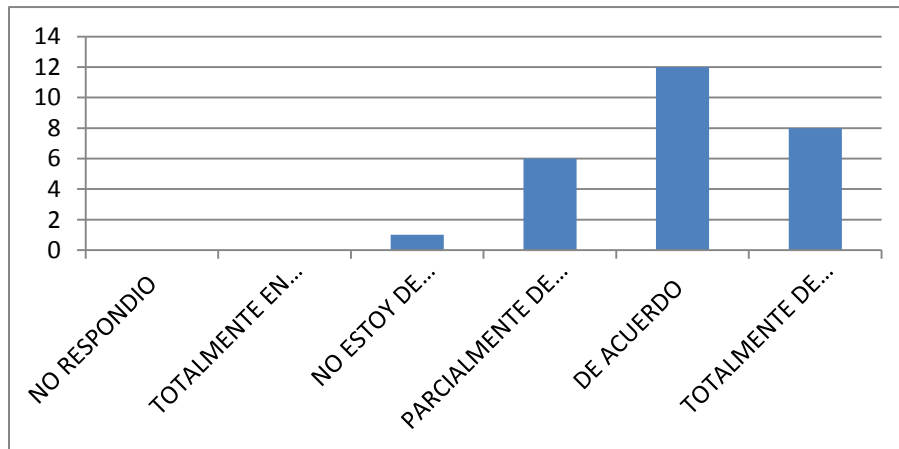
### Trato imparcial



Gráfica 21. Trato imparcial.

La gran mayoría del personal cuenta con un trato justo y así lo expresa, no sienten favoritismos ni diferencias de trato con los demás, pero no está de más darle una revisión a mejoras en el área para no crear futuros conflictos.

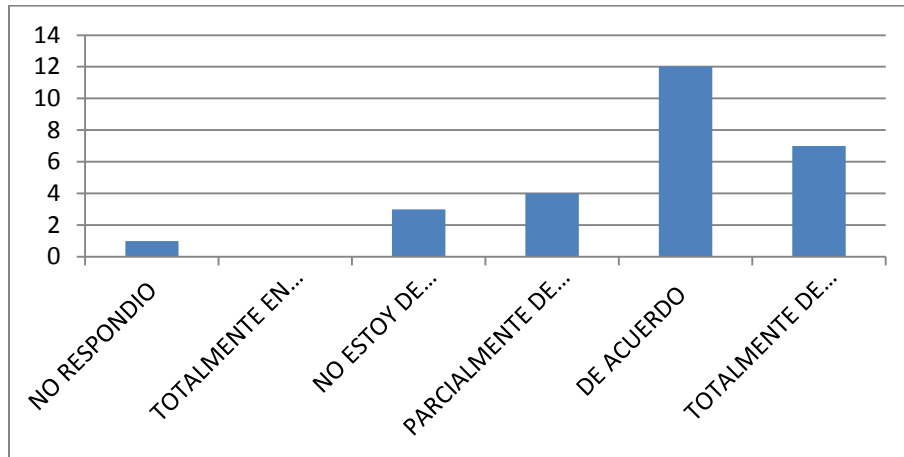
### Interés de los jefes



Gráfica 22. Interés de los jefes.

Existe una gran aceptación por parte de la relación que tienen los jefes sobre sus subordinados en aspectos personales, por lo que hay que seguir fomentándolas y mejorar en las áreas que cuenten con dificultades o que pudiesen desgastar alguna situación.

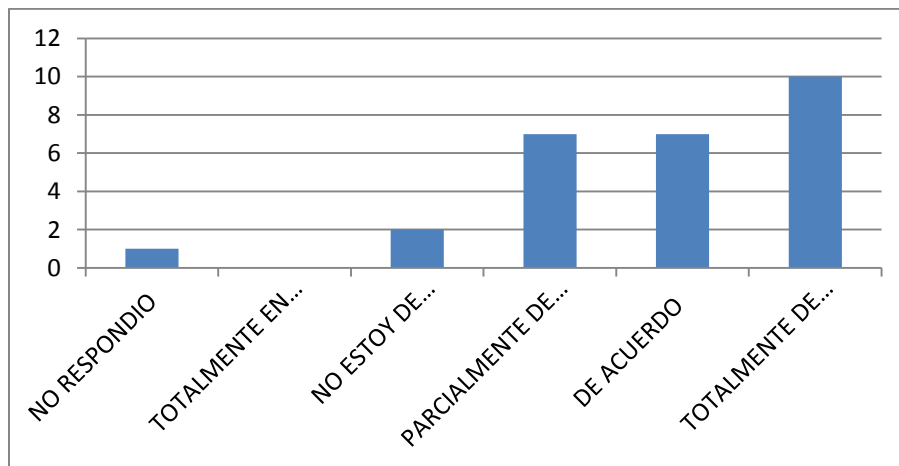
### Fomento del desarrollo personal y grupal



**Gráfica 23. Fomento del desarrollo personal y grupal,**

Como observamos en la gráfica de capacitación, a pesar de que no se cuenta con programas de capacitación por parte de la empresa, vemos que el jefe sí fomenta el desarrollo y está dispuesto a escuchar y capacitar al personal, por lo que hace falta analizar cómo podemos llevar a cabo dichas capacitaciones ya que ambas partes parecen estar dispuestas.

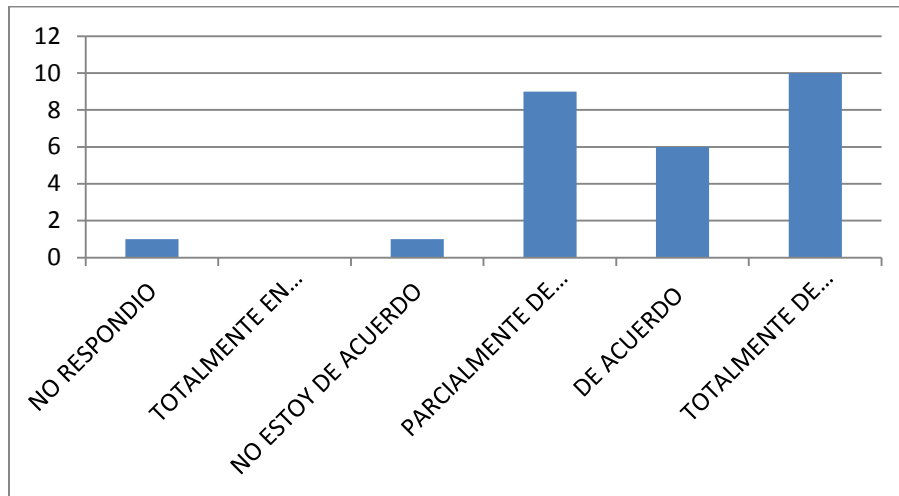
### Ambiente de confianza con superiores



**Gráfica 24. Ambiente de confianza con superiores.**

Esta gráfica tiende a ser con mucho mayor grado de confianza, lo que nos denota que el problema de confianza es con respecto a los compañeros más que hacia los superiores, no están confiando es sus similares pero sí confían en la empresa, por lo que hay que rectificar esa área.

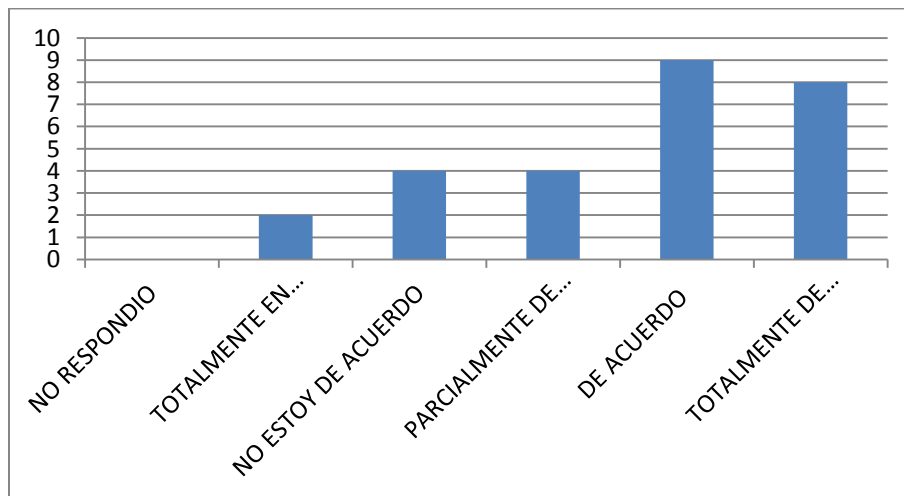
## Fincar responsabilidades



Gráfica 25. Fincar responsabilidades.

La balanza parece inclinarse a la búsqueda de soluciones, en vez de fincar responsables, pero la apreciación no es total, por lo que se deben de establecer de mejor manera las responsabilidades para que éstas no se tengan que fincar y enfocarse de lleno en las soluciones.

## Estrés laboral

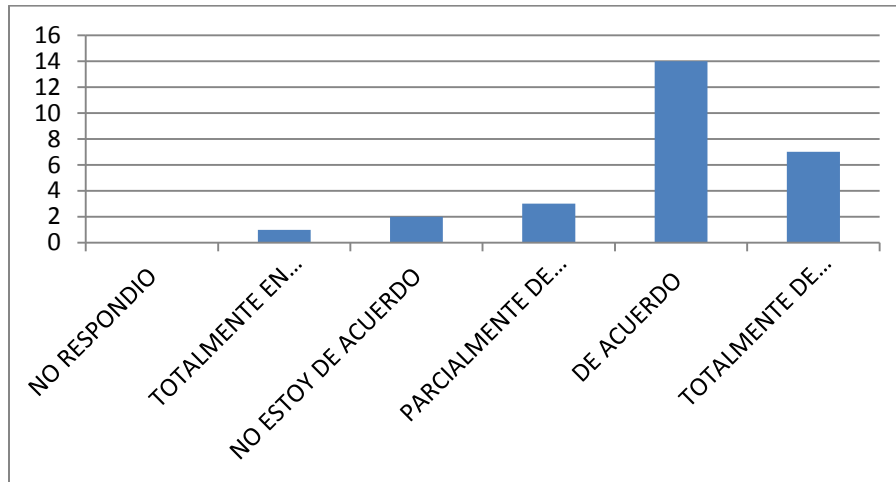


Gráfica 26. Estrés laboral.

La gran mayoría del personal se encuentra en un ambiente de estrés, hay que analizar las cargas de trabajo o los descansos para que esto se libere, pero hay que tener cuidado para que esto no afecte su desempeño ya que debemos de cuidar que no se desbalance hacia el lado opuesto.



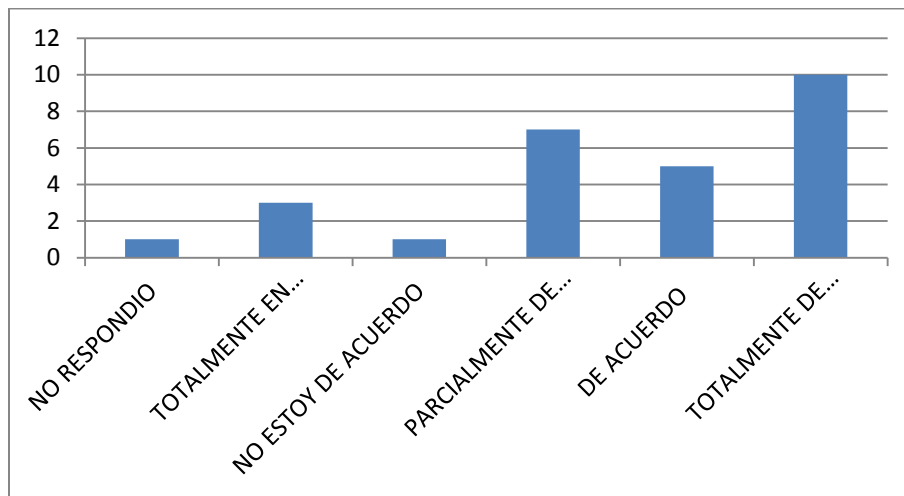
### Carga justa de trabajo



Gráfica 27. Cargas justas de trabajo.

Esta gráfica nos apoya para que con el resultado de la anterior podamos determinar que lo que debemos mejorar son los descansos y programación de los tiempos ya que la mayoría del personal piensa que cuenta con una carga justa de trabajo.

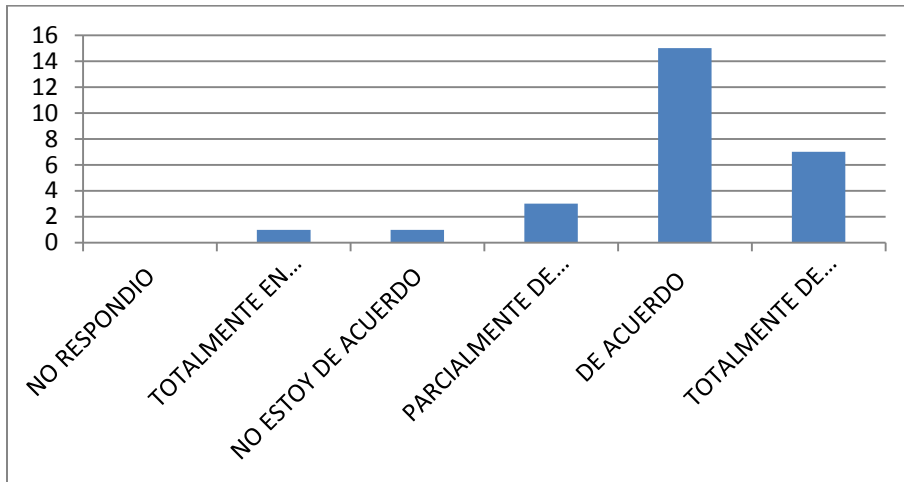
### Horas extras



Gráfica 28. Trabajo fuera de horario.

Por la misma carga de trabajo se demuestra que el personal tiende a trabajar horas extras y solamente habrá que analizar el porqué de las horas, si por la falta de planeación como se mostró en una de las preguntas anteriores, o por falta de habilidades que también se presentó.

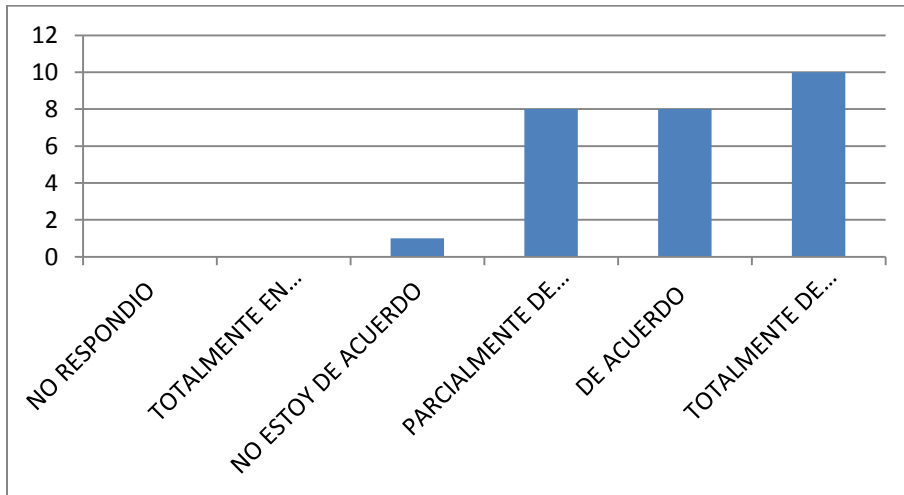
### Sueldo respecto a responsabilidades



Gráfica 29. Sueldo justo.

Esta gráfica pretende darnos a entender que la mayoría del personal está contento con el sueldo que perciben y no se encuentran en conflicto alguno.

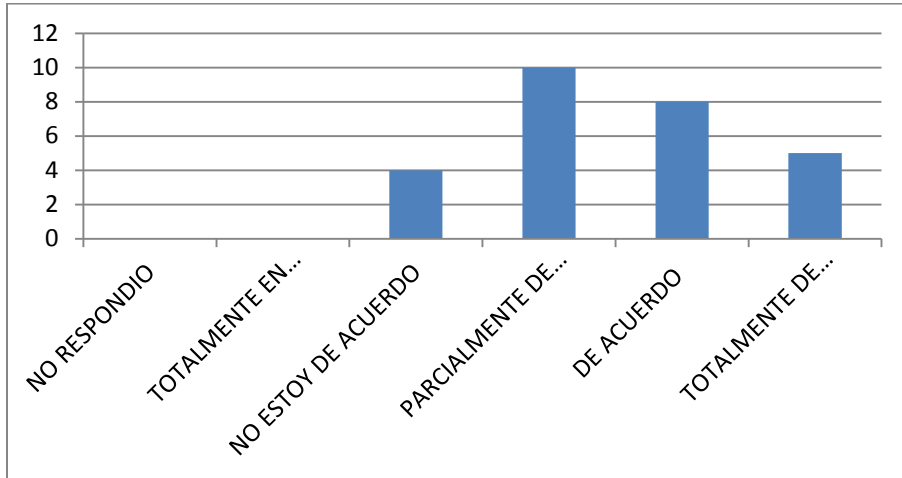
### Prestaciones



Gráfica 30. Prestaciones.

En la siguiente gráfica podemos percatarnos que las prestaciones ofrecidas por la empresa son del agrado del personal, no de su total agrado pero si con un alto grado de aceptación, lo cual nos permite refrendar su sentido de satisfacción.

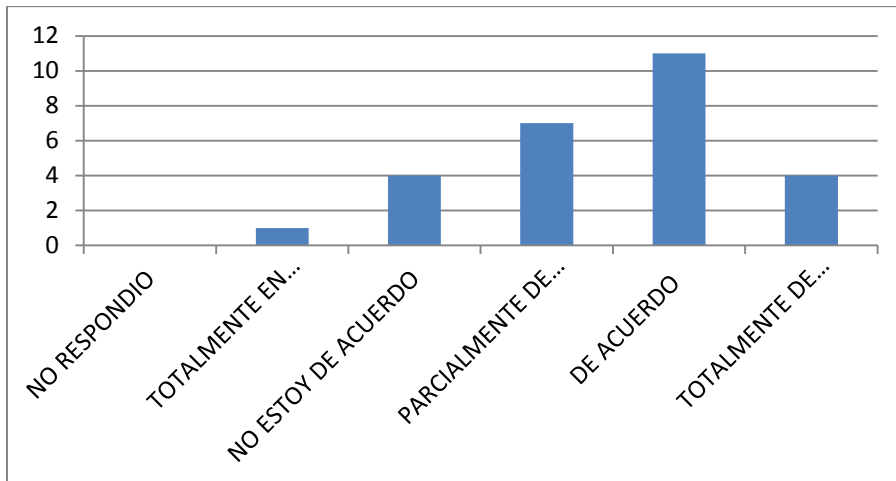
### Comparativo remuneración con la industria



Gráfica 31. Comparativo sueldo vs industria.

Dados estos resultados podemos interpretar que el sueldo que perciben en la empresa es de mayor nivel que en la competencia, por lo que habla de que saben en qué empresa y en qué nivel se encuentran actualmente y lo que podría ayudar con los compromisos hacia la empresa.

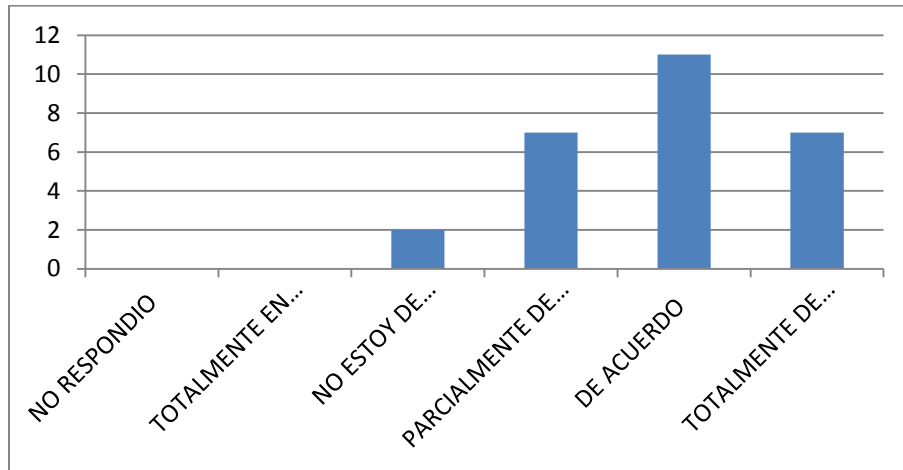
### Instalaciones



Gráfica 32. Instalaciones.

Analizando esta gráfica podemos ver que las instalaciones tienden a ser buenas pero hay posibles mejoras que el personal está buscando, ni están completamente convencidos de contar con las mejores instalaciones, ni se encuentran en un lugar que no cuente con instalaciones que les permitan desarrollar su trabajo.

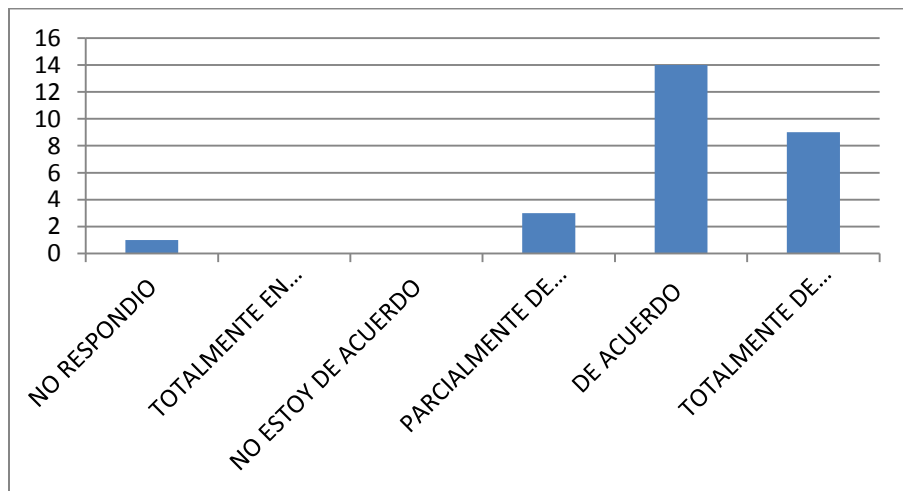
### Equipos de cómputo y software



Gráfica 33. Equipos de cómputo y software.

La consigna es mejorar las herramientas tecnológicas y mantenerse actualizado, esto a razón de lo que el personal quiso expresar en esta gráfica. También hay que buscar mejoras.

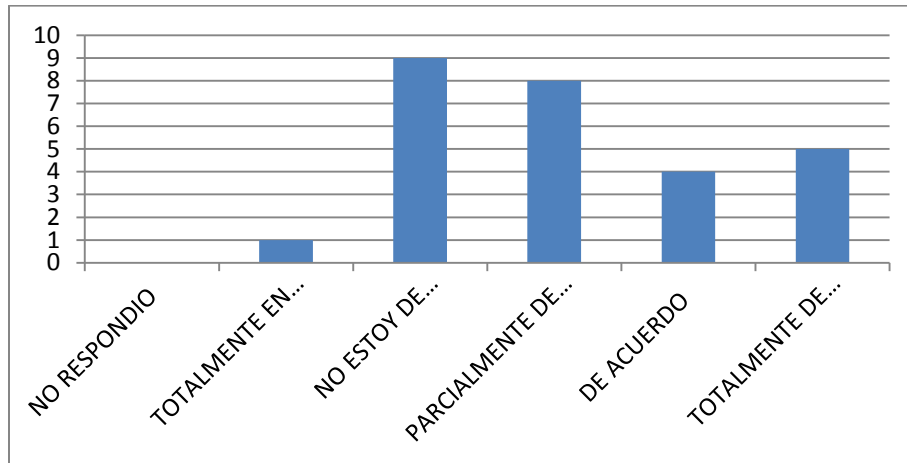
### Material de trabajo



Gráfica 34. Material de trabajo.

En cuanto al material de trabajo la gráfica muestra que se cuenta con el material adecuado para que se desempeñen las actividades que se solicitan.

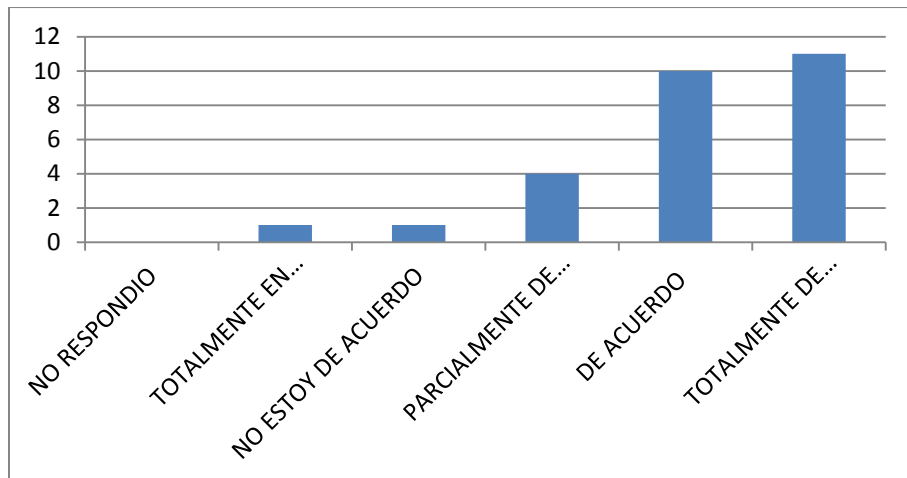
### Cafetería y comedor



Gráfica 35. Cafetería y comedor.

Esta gráfica demuestra el descontento del personal por las áreas de comedor, por lo que habría que establecer metas para mejorarlas y políticas para mantenerlas limpias y en su mejor estado.

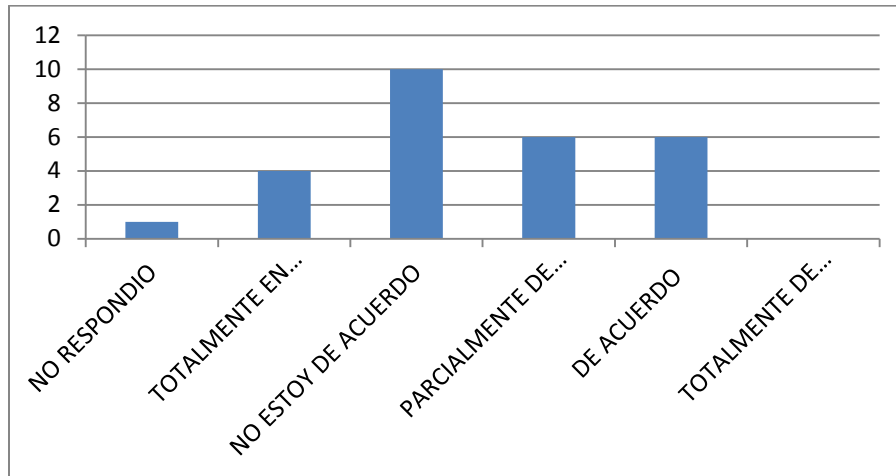
### Días de descanso



Gráfica 36. Días de descanso.

Aquí podemos observar que los días de descanso que se tienen contemplados son del agrado del personal y podemos seguir implementando políticas similares para el futuro.

## Actividades de integración



Gráfica 37. Actividades de integración.

Finalmente en esta última gráfica nos damos cuenta de que el personal no se siente integrado, a pesar de que no muestran preferencias por trabajar en equipos como se vio en una de las gráficas anteriores, si estarían interesados en mejorar las relaciones laborales, lo cual nos denota disposición, paso importantísimo para nuestra hipótesis.

### 4.4. Observaciones y comentarios

Durante la realización del presente capítulo se contó con mucha disposición del personal, lo cual fue una clara muestra del interés que se tiene sobre el presente estudio y dada la disposición para contestar en un corto tiempo pudimos ver que el estudio impactó positivamente en el personal, acción que esperemos apoyen las propuestas que se pretenden otorgar.

Por la duración del presente estudio se pretendió hacer también un estudio sobre el conocimiento del mismo personal (Human Side) el cual pretende conocer a fondo a cada persona y que cada persona se conozca a sí mismo, es un estudio de interiorización. Pero dicho estudio es mucho más complejo y largo por lo que era imposible que el presente estudio lo cubriera.

## 5. Conclusiones

### 5.1. Introducción

En este capítulo final se dará cierre al presente estudio, estudio que gracias a los resultados obtenidos podemos llegar a concluir, recomendar y proponer futuras líneas de trabajo. Cerraremos con las conclusiones que el estudio nos arrojó, para luego pasar a las que ideas que proponemos gracias a los resultados y finalmente mostramos algunos caminos que pudiesen tomar para las próximas investigaciones o estudios.

### 5.2. Conclusiones

En el presente estudio se presentó la hipótesis “Conociendo al personal se puede hacer una propuesta de profesionalización de GCPI para alcanzar el camino al éxito y al cambio generacional” en base a los objetivos de conocimiento del personal y propuestas para la profesionalización del personal y la empresa. La Hipótesis y los objetivos se cumplen cabalmente, gracias a que, se demostró en el presente estudio, que a través del conocimiento de personal que tiene relación con oficina central podemos localizar áreas de oportunidad para mejorar, disposición para lograrlo, valores de comunicación, de entendimiento, de la convivencia, del sentimiento de pertenencia, de lo que estoy dispuesto a hacer y lo que no.

Gracias a este estudio pudimos ver el personal está dispuesto lograr cambios necesarios para crecer y ser capacitados, pero sienten que deben ser tomados en cuenta para en conjunto: diseñar las capacitaciones, las actualizaciones, los programas de trabajo que se quisieran lograr para buscar mejoras, etc. Quieren ser parte del equipo, hay que dar la oportunidad.

También encontramos problemas de confianza hacia los compañeros, cuestión algo alarmante, pero que si se ataca bien puede ser de mucho provecho, ya que si existe un sentimiento de pertenencia a la empresa y por lo menos un respeto al personal que trabaja en ella, podemos sentar las bases para acercarlos y sacar lo mejor de cada persona. Habrá que abrir los canales de comunicación, dejar que expresen sus

ideas, invitarlos a sumar, a pensar por el bien común y dejar estigmas de que sólo me importa lo mío, hacerles ver que si existe un apoyo con los demás, mi trabajo puede potencializar el del otro y mejorar lo esperado, si doy mejores resultados es muy probable que él que sigue hará también su mejor esfuerzo, por lo que hay que fomentar esa comunicación para que las ideas se permeen y que la gente se abra a compartir conocimiento.

La planeación es también un punto muy importante que se mostró en el estudio ya que el personal está ávido de participar, motivado para ser tomado en cuenta, preparado para tomar el reto, hay que hacerlos parte de los proyectos, están listos, hay que escucharlos aprovechar su conocimiento y habilidades que los han llevado a estar en donde están hoy en día.

Finalmente quisiera cerrar este punto reiterando que gracias al presente estudio pudimos tener certeza de lo que el personal requiere para proponer el siguiente paso al sendero del éxito, camino que se ha forjado a través de los años y que se sigue forjando. Tenemos las herramientas, conocemos lo que se requiere para el progreso, solamente hay que proponerlo, conocerlo, permearlo, compartirlo, invitar a mejorarlo, seguir en la búsqueda de la mejora continua y adaptarse al cambio que las nuevas generaciones vienen empujando, no hay que tener miedo, hay que tener temple y fuerza para confiar en uno mismo y en los demás, saber que yo puedo sacar la mejor versión de ti y tu puedes sacar la mejor versión de mí, hay que confiar y crear los canales para que esto se pueda dar.

### 5.3. Recomendaciones

Dadas las circunstancias específicas que se presentaron en el estudio, se recomienda trabajar particularmente en 6 puntos esenciales desde mi personal perspectiva: planeación, comunicación, confianza, trabajo en equipo, capacitación y apoyo. Puntos especialmente difíciles de atacar pero altamente efectivos si se llegan a concretar, no es un camino fácil pero tampoco imposible.



Primeramente, en cuestión a la planeación se recomienda integrar mayormente a los grupos de trabajo, platicarles sobre los proyectos, que los conozcan, que los revisen, que den su opinión y que se tomen las decisiones tomándolos en cuenta explicándoles porque se tomó su propuesta, o porque se rechazó, retroalimentar. Si se planea con el equipo es mucho más complicado que la realidad varíe tanto, planeando se puede mejorar.

Otra recomendación importante, creemos que la mayor es la comunicación, esencial para poder hacer cualquier trabajo, se recomienda llevar a cabo talleres que inviten a la gente a escuchar lo que el compañero, jefe o subordinado tiene que decir, saber escuchar, saber comunicar las ideas, muchas veces los problemas no son por que las ideas sean malas o buenas, sino por el hecho de no transmitir las correctamente. Hay que fomentar habilidades de comunicación, regalar libros, suscripciones a revistas importantes, a periódicos, entre otras sugerencias que se pudieran llevar a cabo.

Luego tenemos la confianza y trabajo en equipo, puntos que son vitales para llevarlos a mejora total, se recomienda de igual manera llevar a cabo algunas convivencias fuera de la oficina para integrar al grupo, talleres de integración o dinámicas para trabajar en equipo que resultarán en mejorar la confianza y el trabajo en equipo, se pretende mejorar las dos áreas de un solo golpe, ya que se compenetran y pueden ser llevadas al mismo tiempo.

También tenemos que para la capacitación se recomiendan cursos, diplomados, maestrías y actualizaciones que puedan potencializar a la gente, que les ayude en su crecimiento profesional e individual, hay que perderle el miedo a que si capacitó se van, no hay que sacar todo el provecho a esa capacitación, no se asegura que si capacitas a alguien, esta persona no se va a ir, pero si lo dejas ir y sigues capacitando invitándolos a mejorar procesos y métodos, dejas el precedente que te importa lo que están haciendo y logras que su confianza crezca y se fortalezca para invitarlos a seguir creciendo y a dar el máximo siempre.

Finalmente la recomendación más fuerte que hacemos es creer en sí mismos, creer en que se pueden llevar a cabo las cosas y generar un cambio positivo en la gente,

como se da éste, primero creyendo en uno mismo y en el cambio que queremos lograr. El apoyo que le brindo a mi gente es un reflejo de lo que soy y puedo dar, el ejemplo que doy es primeramente satisfactorio como persona y segundo didacta, esto sólo nos puede llevar a ser mejores personas y mejores jefes, compañeros, hermanos, etc. Por eso es que hay que fomentar el creer en uno mismo, buscar cursos, leer libros, estudiar al respecto e invitar a la gente a que también lo hagan, platicar de eso, nutrirse en equipo y sentarse a reflexionar, solamente así podremos hacer que nuestro mundo cambie y así motivar a que el de los demás cambie también en beneficio de todos.

#### 5.4. Futuras líneas de investigación

Como pudimos ver en este estudio se cubrieron muchos puntos sobre las relaciones humanas y sus impactos, pero por el tiempo y la extensión del mismo no se pudieron cubrir todos los aspectos que se hubiesen querido alcanzar, pero es por esta cuestión que se proponen como futuras líneas de investigación afines pudiesen ser las siguientes para continuar con el camino a la profesionalización de GCPI para lograr el cambio generacional:

- Localizar áreas de oportunidad y/o debilidades, de cada persona y de la empresa.
- Contar con herramientas para poder medir el desempeño del personal.
- Demostrar que a través del conocimiento del personal podemos proyectar a la personas y sacarles el mayor provecho.

Y en base a lo que dichos estudios nos arrojen podremos modificar o corregir el camino que nos hemos trazado, para lograr llegar a esa meta que nos fijamos de profesionalismo, que sólo es alcanzable en la medida de que hagamos todo lo que está en nosotros para alcanzarla, en base al esfuerzo de uno mismo y del equipo. Estando siempre motivados y enfocados a los logros que queremos alcanzar.

## **Bibliografía**

### Bases de datos internet:

Escuela de Ingenieros Tesis 6465 Anónimo.

The family business, toward definitional clarity. Family Business Review, 8(2), 71-82.  
Litz, R. 1995.

### Journals:

Empresas familiares: Revisión de la literatura desde una perspectiva de agencia.  
Maximiliano González Ferrero, Alexander Guzmán Vázquez, Carlos Pombo Bejarano y María Andrea Trujillo Dávila.

Empresa Familiar su concepto y delimitación jurídica. Dr. Ignacio Gallego Domínguez. Marzo 2012 Universidad de Córdoba.

### Libros de texto:

Gloria Robles Valdés, Carlos Alcérreca Joaquín. Administración un enfoque interdisciplinario. Edición 2000.

Dr. Manuel Montenegro Fragoso. Guía práctica para elaborar tesis 2010.

Robbins & Coulter. ADMINISTRACIÓN. Edición 2010.

Sergio Hernández y Rodríguez. Administración teoría del proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad. Edición 2008.

Joaquín Rodríguez Valencia. Administración de pequeñas y medianas empresas, Thomson Learning, 2002

Miguel A. Gallo, Vicent Font, y Doménece Melé. La empresa familiar. Universidad de Navarra, IESE, Publicaciones de la Cátedra de Empresa Familiar, 1989.