



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración

Diagnóstico y propuesta de mejora en una empresa constructora de un migrante en EE.UU.

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en

Administración con Especialidad en Alta Dirección

Presenta

Mario Antonio Millán Velázquez

Santiago de Querétaro, Qro., Marzo de 2022.



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

Diagnóstico y propuesta de mejora en una empresa constructora de un migrante en EE.UU.

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración con Especialidad en Alta Dirección

Presenta:

Mario Antonio Millán Velázquez

Dirigido por:

Dr. Gerardo Sánchez Cázares

SINODALES

Dr. Gerardo Sánchez Cázares

Presidente

Dra. María Elena Díaz Calzada

Secretario

Dr. Antonio Castañeda Ríos

Vocal

Dra. Carla Bermúdez Peña

Suplente

Mtra. Olga Beatriz Vidal Herrera

Suplente

Centro Universitario, Querétaro, Qro.

Marzo de 2022

México

RESUMEN

El crecimiento acelerado de las industrias y de la población, así como la falta de oportunidades han hecho que el fenómeno migratorio tenga un crecimiento desmedido obligando a una parte de la población emigrar en busca de oportunidades, si bien el estar en un país en donde no se cuenta con una estancia legal complica la creación y constitución formal de una organización, lo cual hace necesario su estudio para identificar, analizar, y proponer alternativas para propiciar su prevalencia. La presente tesis tuvo como objetivo proponer los ajustes necesarios que se deben realizar dentro de la empresa MJV Constructions para reducir o eliminar el retraso en la entrega de los proyectos, dado el contexto de ser una empresa en proceso de regularización por parte de un migrante en EE. UU. En cuanto a la metodología esta fue una investigación de carácter cualitativo, en una compañía constructora conformada por 5 personas y se utilizó un Diseño No Experimental. Los instrumentos empleados fueron la investigación documental sobre el proceso migratorio, principales causas de retraso en la industria de la construcción, mismo que fue reforzado con la entrevista al dueño y CEO de la compañía, el cuestionario aplicado a los miembros de la organización, otros instrumentos que también fueron ocupados fueron el mapeo de procesos, FODA y diagrama de Gantt con el propósito de entender la operación de la organización así como detectar cuáles son los ajustes necesarios para mejorar sus operaciones, así como el formalizar y legalizar la situación de la organización. Los resultados encontrados muestran que la pandemia Covid 19 y el no ser una empresa constituida legalmente afecta las operaciones provocando retrasos en la entrega de proyectos. Se finalizó con recomendaciones generales las cuales quedaron a disposición de la dirección general para su seguimiento y aplicación, por mencionar algunas incorporar un consejo directivo el cual apoye en obtener la legalidad del CEO y en consecuencia de la compañía.

(Palabras clave: Proceso migratorio, retraso en proyectos de construcción, gobernanza)

SUMMARY

The accelerated growth of industries and the population, as well as the lack of opportunities, have caused the migratory phenomenon to grow disproportionately, forcing part of the population to emigrate in search of opportunities, although being in a country where the legal status owner complicates the creation and formal constitution of an organization, which makes its study necessary to identify, analyze, and provide alternatives for the company to prevail. The objective of this thesis was to propose the necessary adjustments that must be made within the company MJV Constructions to reduce or eliminate the delay in the delivery of projects, given the context of being a company in the process of regularization by a migrant in USA. Regarding the methodology, this was a qualitative research, in a construction company made up of 5 people and a Non-Experimental Design was used. The instruments used were the documentary research on the migratory process, the main causes of delay in the construction industry, which was reinforced with the interview with the owner and CEO of the company, the questionnaire applied to the members of the organization, other instruments that were also used were the mapping of processes, SWOT and Gantt diagram with the purpose of understanding the operation of the organization as well as detecting what are the necessary adjustments to improve its operations, as well as formalizing and legalizing the situation of the organization. The results were analyzed, finding that the Covid 19 pandemic and not being a legally constituted company affect operations, causing delays in the delivery of projects. The results found show that the Covid 19 pandemic and not being a legally constituted company affects operations, causing delays in the delivery of projects. It ended with general recommendations which were made available to the general management for follow-up and application, to mention a few, to incorporate a board of directors which supports obtaining the legality of the CEO and consequently of the company.

(Key words: Migration process, delay in construction projects, governance)

DEDICATORIAS

A mi familia y amigos,

Por siempre estar ahí para apoyarme, escucharme, por su comprensión, sus consejos y enseñanzas.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todos mis maestros y compañeros que con su sabiduría y experiencia pude enriquecer mis conocimientos y romper mis propios paradigmas.

En especial también agradezco al Dr. Gilberto Gerardo Sánchez Cázares por aceptar dirigir esta tesis, por su guía en estos meses y sobre todo por su gran calidez humana y consejos.

A la compañía MJV Constructions, con especial respeto y admiración para su fundador y CEO, por todas las facilidades y confianza para realizar la investigación, así como el apoyo de los colaboradores en compartir sus experiencias.

Índice

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de tablas	vi
Índice de figuras	vii
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Problemática.	1
1.2. Pregunta de investigación.	2
1.3. Objetivo general.....	3
1.4. Objetivos específicos.	3
1.5. Justificación	3
1.6. Alcances y limitaciones.	4
2. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. Antecedentes	5
2.1.1. Migración e impacto económico.....	5
2.2. Marco conceptual.....	9
3. CASO DE ESTUDIO	18
3.1. Estructura organizacional.....	18
4. MARCO METODOLÓGICO.....	20
4.1. Diseño del estudio.....	20
4.2. Tipo de estudio.....	20
4.3. Formulación del problema.	21
4.4. Matriz de Congruencia.....	22
4.5. Instrumentos.....	23
4.5.1. Análisis y propuesta sobre Desarrollo organizacional.	23
4.5.2. Investigación documental	24
4.5.3. Entrevista	25

4.5.4. Cuestionario.....	26
4.5.6. Mapeo de procesos.....	27
4.5.7. FODA.....	29
4.5.8. Diagrama de Gantt.....	30
5. DISCUSIÓN Y RESULTADOS.....	33
FODA MJV Constructions	51
CONCLUSIONES Y PROPUESTAS	66
REFERENCIAS.....	70

ÍNDICE DE TABLAS

	Página
Tabla 1 Población Hispana en EE. UU. 58,838,000 personas en 2017.	6
Tabla 2 Ejemplo de Matriz FODA.....	29
Tabla 3 Matriz FODA de la Compañía MJV Constructions.....	51
Tabla 4 Diagrama de Gantt Primera Fase.	52
Tabla 5 Diagrama de Gantt Segunda Fase.	54
Tabla 6 Diagrama de Gantt Tercera Fase.....	55
Tabla 7 Diagrama de Gantt Cuarta Fase.	56
Tabla 8 Diagrama de Gantt Quinta Fase.	57
Tabla 9 Estructura de Negocios en EE. UU.....	62
Tabla 10 Documentos y su descripción de la estructura de negocios en EE. UU.....	63

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
Figura 1 % de hispanos de origen _____ en 2017.	7
Figura 2 Ciclo de vida de un proyecto.	10
Figura 3 Las seis partes básicas de una organización.	14
Figura 4 Organigrama actual de la Compañía MJV Construccions	19
Figura 5 Control de Operaciones Diagrama Gantt de Seguimiento y Control de Operaciones.....	31
Figura 6 Tiempo de permanencia laboral en la compañía.	35
Figura 7. Conocimiento del organigrama.	35
Figura 8 Conocimiento de los objetivos de la organización.	36
Figura 9 Objetivos del puesto de los colaboradores.....	36
Figura 10 personal capacitado.....	37
Figura 11 capacitación del personal.....	37
Figura 12 temas de capacitación acorde a las actividades.	38
Figura 13 trato con el jefe y compañeros de trabajo.	38
Figura 14 desempeño y retroalimentación.	39
Figura 15 retroalimentación del desempeño.	39
Figura 16 confianza y disponibilidad para el trabajo en equipo.	40
Figura 17 el equipo de trabajo brinda confianza ante situaciones difíciles.....	40
Figura 18 soluciones ante complicaciones.	41
Figura 19 Acciones motivadoras para el personal.	41
Figura 20 Planes de acción en función de las horas de trabajo.....	42
Figura 21 Planes establecidos durante los proyectos.	42
Figura 22 Actividades a realizar antes del inicio del proyecto.	43
Figura 23 tiempos establecidos para la realización de tareas desde el inicio hasta el fin.	43
Figura 24 interrupción de los planes planteados por algún ajuste en el proyecto.....	44
Figura 25 equipo necesario para realizar las actividades laborales.....	44
Figura 26 organización de las tareas a realizar durante un proyecto.	45
Figura 27 Coordinación con el equipo para cumplir con los objetivos.....	45
Figura 28 Acciones de mejora para incrementar resultados.	46

Figura 29 evaluación individual del grupo para la mejora de resultados.....	46
Figura 30 concentración de los compañeros en sus responsabilidades laborales a pesar de las distracciones.....	47
Figura 31. Mapeo de procesos MJV Constructions.	49
Figura 32 Diagrama de Proceso General MJV Constructions	50
Figura 33. Fase 1 del Proyecto de Remodelacion Diagrama de Gantt.	53
Figura 34. Fase 2 del Proyecto de Remodelacion Diagrama de Gantt.	54
Figura 35. Fase 3 del Proyecto de Remodelacion Diagrama de Gantt.	55
Figura 36. Fase 4 del Proyecto de Remodelacion Diagrama de Gantt.	56
Figura 37. Fase 5 del Proyecto de Remodelacion Diagrama de Gantt.	58

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Problemática

Este trabajo surge de la necesidad de analizar alternativas para el crecimiento de pequeñas empresas de migrantes mexicanos en Estados Unidos, en particular las empresas de construcción y remodelación de inmuebles, que enfrentan situaciones particulares al día de hoy, la primera, y principal causa de estudio, es el retraso en la entrega de proyectos de construcción y/o remodelación de inmuebles, la segunda y no menos importante es en relación con un tema económico social el cual tiene un sinnúmero de años y numerosos estudios, la migración de mexicanos y mundial hacia los Estados Unidos de Norteamérica. La falta de oportunidades laborales, educativas, así como las carencias económicas y de seguridad obligan a miles de personas a dejar sus países de origen en busca del sueño americano. Dentro de este grupo se encuentran personas las cuales por su espíritu emprendedor han decidido desarrollar negocios propios ante la falta de mejores oportunidades laborales.

Sallé (2009) hace mención a la necesidad que ha tenido la humanidad de construir diferentes edificaciones ya sea para vivir principalmente por el motivo de sentirse cómodo y resguardarse de diferentes circunstancias, para trabajar, por algún culto, por expresar su arte o simplemente por gusto. Ahora bien, estas edificaciones ya sea por mantenimientos o nuevas tendencias en la moda de la construcción llegan a requerir modificaciones, las cuales en contraste llegan a ser en ocasiones aún más complejas de realizarse, ya que el inmueble y sus distintas partes fueron creadas para un fin, estas nuevas mini construcciones por llamarlas de algún modo, deben ser planeadas y administradas para cumplir con un programa el cual sea exitoso.

El retraso en los proyectos, no solo en la industria de la construcción, siempre repercute en los costos; por lo tanto, no contar con los controles necesarios o la falta de estos repercute en una buena gestión de proyectos. El finalizar los proyectos de construcción y/o remodelación en tiempo y forma es considerado como un factor importante de éxito en esta industria, lo cual al tener implementados los controles

correctos pudieran beneficiar a las organizaciones, dejando una mayor rentabilidad en sus operaciones, en este caso en particular a la compañía MJV Constructions.

Sin embargo, las demoras difieren de un proyecto a otro por distintos motivos ya sea por el tipo y complejidad de la construcción y/o remodelación, empresas involucradas, tipo de materiales y el tiempo de entrega de los proveedores, costos y mano de obra calificada, esto solo por mencionar algunos de los aspectos que pueden afectar en esta industria. Alwi y Hampson (2003) dicen que el clasificar la importancia de las variables de demora por parte de los dueños del proyecto permite identificar las variables más importantes y ayuda a buscar las mejores soluciones alternativas.

Si bien el realizar un proyecto de construcción de una edificación (bien inmueble) es bastante complejo, el hablar de una reparación, modificación o remodelación debería ser sencillo, sin embargo, realizar cambios en las construcciones resulta bastante costoso y complejo, ya que se deben preparar las instalaciones para crear nuevos espacios los cuales se adecuen a la necesidad de los clientes y sean de su agrado. Pero en ocasiones estos proyectos se ven afectados por distintas circunstancias, sin embargo, este trabajo pretende enfocarse desde el lado del proceso administrativo para detectar y entender la problemática, encontrar y proponer las posibles soluciones que, de implantarse, ayudarían a la compañía MJV Constructions para contar con mayores controles.

1.2. Pregunta de investigación

Los aspectos a investigar en la presente tesis son las causas de retraso en la entrega de proyectos de mantenimiento y remodelación de la compañía MJV Constructions, considerando el contexto que rodea a una PYME que opera en los EEUU y formada por migrantes.

Pregunta de investigación.

¿Cuáles son los ajustes necesarios que se deben realizar dentro de la empresa MJV Constructions para reducir o eliminar el retraso en la entrega de los proyectos,

dado el contexto de ser una empresa en proceso de regularización por parte de un migrante en EE. UU.?

1.3. Objetivo general

Proponer los ajustes necesarios que se deben realizar dentro de la empresa MJV Constructions para reducir o eliminar el retraso en la entrega de los proyectos, dado el contexto de ser una empresa en proceso de regularización por parte de un migrante en EE. UU.

1.4. Objetivos específicos

1. Identificar las causas principales por las cuales MJV Constructions tiene retrasos en los proyectos hasta su entrega.
2. Identificar los procesos o procedimientos relacionados con las causas principales de retraso en los proyectos en la compañía MJV Constructions.
3. Proponer los ajustes necesarios a la operación en la empresa MJV Constructions en función de los procesos o procedimientos identificados, los cuales derivan en el retraso de la entrega de proyectos.
4. Proponer las alternativas para regular la situación formal de la empresa MJV Constructions ante el Gobierno de EE. UU.

1.5. Justificación

La compañía MJV Constructions, opera en el estado de California en los Estados Unidos de América, se encuentra dentro de la categoría de Pequeñas Empresas, dedicada al desarrollo de proyectos dentro del campo de la industria de la construcción, específicamente en la remodelación y mantenimiento de bienes inmuebles.

La compañía MJV Constructions cuenta con una cantidad inferior a diez empleados, sin embargo, la empresa depende de la cantidad de proyectos que se realizan, los tiempos de entrega o las necesidades que exija el mismo proyecto o el cliente, para algunos proyectos y procesos requeridos se realiza la contratación temporal

de equipos de trabajo. El estudio de los procesos administrativos de MJV Constructions, permitirá identificar cuáles son las causas más significativas que actualmente están generando pérdidas a la compañía.

Este proyecto traería como beneficio a la organización incrementar los niveles de productividad y una mayor competitividad en este sector, esperando que esta propuesta al ser implementada optimice los procesos internos de la compañía MJV Constructions a través de un proceso administrativo correcto y funcional.

Finalmente, es importante mencionar que la realización de la presente tesis es acorde y congruente al programa de estudios de la Maestría en Administración con especialidad en Alta Dirección.

1.6. Alcances y limitaciones

1.6.1. Alcance. El presente estudio tiene como objetivo explorar e identificar las principales causas de retraso que se presentan en los proyectos de mantenimiento y remodelación de la empresa MJV Constructions en el estado de California de los EE. UU. de América, así como proponer los ajustes necesarios en los procesos de la compañía.

Al seguirse la metodología de un caso de estudio, se profundiza en el conocimiento de las circunstancias que rodean a esta empresa, por lo que las recomendaciones pueden ser significativas para propiciar el crecimiento de la misma, lo que no se ha logrado desde su formación hace 20 años.

1.6.2. Limitaciones. Dentro de las principales limitaciones que se pueden presentar, se encuentran las siguientes:

Entrevistas con algunas personas de la compañía, ya que, debido a su carga de trabajo y viajes constantes requeridos, la disponibilidad de tiempo para las entrevistas se ve limitada.

La estrategia de investigación es cualitativa, de un caso de estudio, por lo que los resultados no pueden generalizarse.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Migración e impacto económico. Hablar de migración es hablar de un fenómeno mundial, y es en Estados Unidos de Norteamérica, principalmente en el estado de California donde se sitúa la presente investigación, donde se encuentra la mayor parte de migrantes mexicanos.

Son distintos los estudios que se han hecho sobre este tema, así como los autores que lo han abordado, Recio (2005) retrata la inmigración masiva de mano de obra barata como un mecanismo poderoso para mantener y generar una presión general sobre el mercado laboral (especialmente en aquellos sectores donde es poco factible la respuesta a la migración de la propia producción) y de garantizar el funcionamiento de la segmentación que se conoce como mercado secundario, para mantener e incluso el poder rebajar los salarios y las condiciones de trabajo.

De acuerdo con Kahn (2017) los inmigrantes tienen más probabilidades que los nativos de convertirse en empresarios, esto debido al emprendimiento derivado de los bajos salarios y pocas oportunidades con las que cuentan los inmigrantes.

Spener (1999) menciona que los inmigrantes que se autoemplean, es decir que deciden emprender un negocio, obtienen ingresos más altos en comparación con otros inmigrantes incorporados al mercado laboral de los EE. UU.

En su estudio Rajjman (2001) menciona que “Al ampliar el alcance del estudio para incluir no solo a los propietarios de negocios, sino a una amplia gama de actividades de autoempleo entre los residentes de La Villita en Chicago, como la venta ambulante, las reparaciones de la casa y el cuidado de niños, este estudio disipa los mitos sobre la baja propensión a autoempleo entre los mexicanos y revela la complejidad del autoempleo como forma de actividad económica.”

Fairlie (2007) explica que casi una cuarta parte de la población activa de México trabaja por cuenta propia, mientras que en los EE. UU. las tasas de trabajo por cuenta propia de los mexicoamericanos son de tan solo el seis por ciento. También menciona

que la tasa de autoempleo de los inmigrantes mexicanos puede ser más alta en comparación con los residentes legales en los EE. UU. y que dominan el idioma inglés.

Como menciona Luquin (2012) los migrantes juegan un papel importante contribuyendo a que las economías locales de EE. UU. crezcan y obtengan sustentabilidad, debido a variantes como la mano de obra barata, la disponibilidad para realizar trabajos pesados, poco calificados y por las necesidades que estas personas presentan.

La migración, al ser un tema bastante extenso y complejo, juega un papel importante en esta investigación, aunque no es el tema medular en el caso de estudio, abre la puerta para describir el contexto del presente trabajo, bajo el cual miles de migrantes toman la decisión de emprender negocios propios en busca de tener una mejor calidad de vida. Amaru (2009) menciona que la falta de experiencia en el proceso administrativo juega un papel relevante para el desarrollo y sobrevivencia de pequeñas empresas.

Tabla 1

Población Hispana en EE. UU. 58,838,000 personas en 2017.

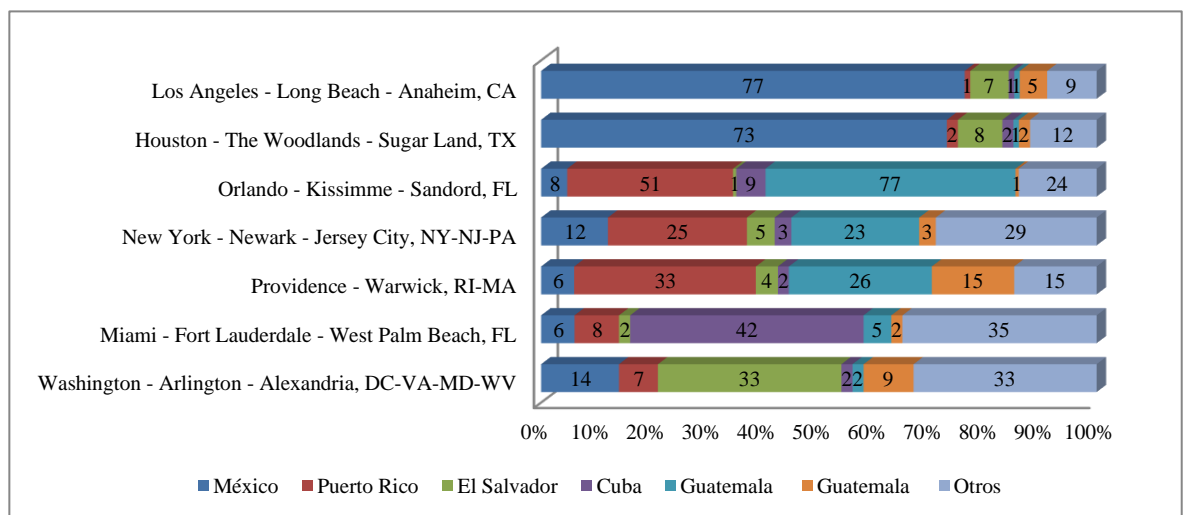
Nacionalidad	# de Personas	Nacionalidad	# de Personas
Mexicanos	36,634,000	Españoles	810,000
Puerto Riqueños	5,614,000	Ecuatorianos	738,000
Salvadoreños	2,307,000	Peruanos	679,000
Cubanos	2,298,000	Nicaragüenses	464,000
Dominicanos	2,067,000	Venezolanos	421,000
Guatemaltecos	1,444,000	Argentinos	278,000
Colombianos	1,246,000	Panameños	210,000
Hondureños	940,000		

Fuente: Elaboración propia con datos de Noe-Bustamante (2019).

Como se observa en la tabla 1 el país que más aporta migrantes a EE. UU. es México, de igual importancia mencionar que la mayoría de los migrantes realizan el cruce fronterizo por la franja compartida al norte del país.

En la siguiente figura 1 con datos de Noé Bustamante (2019) nombrada hispanos de origen, se muestran las áreas metropolitanas con mayor población Latina en EE. UU., como en el caso estudiado y situado en el estado de California que es el estado en donde se encontró la mayor parte de migrantes de origen mexicano, seguido por Texas ciudades con las cuales México comparte la franja fronteriza norte.

Figura 1. Porcentaje de hispanos de origen _____ en 2017.



Fuente: Elaboración propia con datos de Noe-Bustamante (2019)

2.1.2. *Causas de retraso en proyectos.* Alwi (2003) en su artículo menciona que “la finalización de un proyecto de construcción puede ser un problema importante para las empresas contratistas, lo que genera costosas disputas y relaciones adversas entre los participantes del proyecto”, además de tener un importante impacto en los costos y la gestión del tiempo del proyecto.

Por su parte Sandoval (2021) en su estudio de caso propone un modelo de planeación estratégica para determinar las políticas y metodología en una empresa de servicios de mantenimiento y construcción, permitiendo a la compañía disminuir los tiempos de entrega de proyectos y eficientar sus operaciones.

Solis (2009) afirma que “Las demoras en la ejecución de los proyectos de construcción provocan pérdidas tanto a los inversionistas como a los constructores y, además, suelen provocar disputas legales entre ellos. En muchas ocasiones las demoras son motivadas porque los administradores no invierten los recursos y el tiempo necesarios para realizar una programación que realmente represente la lógica de ejecución de los trabajos y que, posteriormente, sirva de base para efectuar un control eficaz.”

En su artículo Rudeli (2018) indica que los retrasos en la ejecución de proyectos de construcción pueden generar sobre-costos, disputas entre las partes, abandono del proyecto e incluso provocar litigios legales. Entre las principales causas de retraso en la ejecución de los proyectos señala, problemas con la mano de obra, financieros, administrativos y de diseño.

Trejo (2020) observó que una adecuada administración del tiempo tendrá un impacto positivo en la productividad de las personas, y no solo en la vida laboral, también en la vida personal, para poder realizar todas las actividades deseadas y teniendo una mejor calidad de vida.

Ornelas (2003), dice que un cambio en el proceso administrativo genera un impacto positivo, al influir en la mentalidad del personal el cual se convence de eficientar las operaciones ayudando a tener una organización con una mejor planeación.

Despradel (2011), indica que el uso de herramientas Lean en conjunto con una buena administración de proyectos permiten lograr un aumento en la productividad, contribuyendo en términos de tiempo y costo, sin olvidar la calidad.

Steiner (1995) afirma que la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales, combinados con otros datos importantes, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente. Lo que implica entre otras cosas, la elaboración de múltiples planes para poder alcanzar su visión, misión y objetivos.

2.2. Marco conceptual

2.2.1. *Administración de proyectos.* Cosío (2010), destaca que para el logro de una ejecución correcta de un proyecto se deben considerar la planificación, ejecución y control. Considerando exitoso un proyecto cuando todos los involucrados ganan y el cliente queda satisfecho. También menciona que:

“la planificación para la ejecución de un proyecto consiste en tener cierta armonización como se muestra en los siguientes puntos:

- Alcance o volumen de trabajo
- La calidad o especificaciones a cumplir del proyecto para la satisfacción del cliente
- Tiempo o plazos pactados para la ejecución y entrega del proyecto
- Presupuesto requerido para realizar y concluir con todas las actividades del proyecto” Cosío (2010, s.p.)

González (2010), dice que:

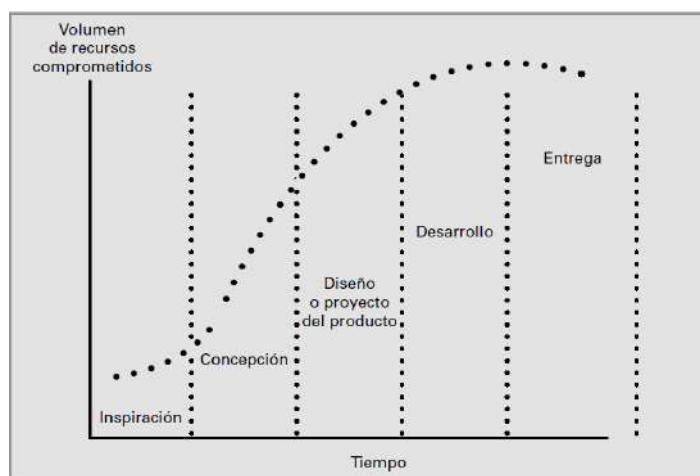
“Los proyectos de construcción involucran gran cantidad de recursos, los cuales deben ser administrados para obtener resultados satisfactorios. El ciclo de la administración inicia con la planeación en donde se definen las operaciones y acciones que se deben ejecutar para llevar a cabo la transformación tecnológica de los insumos. Si se ha realizado en forma eficaz la planeación es posible realizar el control de la construcción, lo que permitirá detectar en forma temprana desviaciones en la ejecución y planear acciones alternativas, cerrando el ciclo de la administración.” González (2010, s.p.)

Robbins y Coulter (2010), dicen que la planeación implica definir los objetivos , de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar los planes necesarios para integrar y coordinar las actividades de trabajo. También mencionan que en la planeación formal se definen los objetivos específicos durante un periodo específico, los objetivos se plantean por escrito y se comparten con los demás miembros de la organización para reducir la ambigüedad y crear una idea común y clara de los que se tiene que realizar. Por último, dicen que la planeación tiene al menos cuatro razones, siendo las siguientes. Primero, la planeación proporciona dirección a los gerentes y a los distintos empleados, es decir cuando los empleados saben lo que su empresa o equipo de trabajo intenta lograr y lo que ellos deben hacer para contribuir al logro de los objetivos, ellos se coordinan y dividen actividades para el logro de los mismos. En segundo lugar, mencionan que la planeación reduce la incertidumbre, ya que obliga a los gerentes a ver el futuro y anticiparse a los cambios, lo cual los ayudara

a estar mejor preparados y desarrollar estrategias eficaces. En tercer lugar, dicen que la planeación minimiza los desperdicios y la redundancia, cuando las actividades laborales se coordinan en torno a los planes establecidos, las ineficiencias se volverán obvias y podrán corregirse o eliminarse. En el cuarto y último punto indican que la planeación establece los objetivos o los estándares utilizados para controlar, los gerentes planean, desarrollan planes y objetivos de acuerdo con los establecidos desde un principio, al controlar verificarán si los planes fueron llevados a cabo y si se cumplieron las metas. Sin tener una planeación, no habría objetivos los cuales pudieran medir o evaluar el desempeño y el esfuerzo laboral.

Amaru (2009), ve a la planeación estratégica como el proceso de estructurar y esclarecer los caminos que debe tomar la organización y los objetivos a alcanzar. El proceso de planeación estratégica o estrategia corporativa se aplica en su totalidad y a cada una de sus partes que la conforman sin importar la jerarquía o el departamento de la organización. Por otra parte, menciona que los proyectos son tareas esenciales que escapan de la rutina de las actividades funcionales, estos pueden repetirse, pero cada vez los resultados serán diferentes al anterior, y que todos proyectos cumplen con un ciclo de vida teniendo un principio y un fin programados, y que este mismo tiene cinco fases la cuales se muestran en la siguiente figura de Amaru (2009) titulada Ciclo de vida de un proyecto:

Figura 2. Ciclo de vida de un proyecto.



Fuente: Amaru (2009, p. 390)

La mayoría de los ciclos de vida de los proyectos tienen cinco fases.

Amaru (2009) menciona también que la administración de un proyecto es el proceso de la toma de decisiones que implica el uso de recursos para realizar las distintas actividades, y que consta de dos procesos básicos: la planeación y la dirección, para lo cual es necesario seguir los siguientes pasos:

- I. Entender la necesidad que debe atender el proyecto.
- II. Planear el producto que atenderá la necesidad y que el proyecto deberá ofrecer.
- III. Planear el tiempo y los recursos necesarios para ofrecer el producto.
- IV. Movilizar los recursos.
- V. Dirigir y controlar las actividades y el consumo de recursos.
- VI. Ofrecer el producto.
- VII. Concluir el proyecto.”

Para Schroeder, Meyer y Rungtusanatham (2005) por lo regular existen tres objetivos en los proyectos: costo, programa y desempeño. El costo del proyecto lo define como la suma de los costos directos y los asignados al proyecto, es trabajo del administrador y del equipo del proyecto controlar los costos dentro de los que se encuentra: la mano de obra, los materiales y algunos servicios de apoyo. El segundo punto objetivo dentro de la administración de proyectos es el programa, donde se establecen las fechas compromiso para la finalización o entrega del proyecto las cuales deben ser respetadas. Y el tercer objetivo es el desempeño, es decir las características de ejecución del producto o servicio que se crea por el proyecto, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente. En cuanto a la planeación y control de procesos, mencionan un proceso secuencial siendo de la siguiente forma, primero se lleva a cabo una planeación que se refiere a aquellas decisiones, propuestas al inicio de un proyecto, que establecen su carácter y la dirección. En esta primera fase también se establecerán los objetivos principales del mismo, los recursos necesarios, el tipo de organización y las personas clave que administrarán e implantarán el proyecto. La segunda fase corresponde a la programación de la administración del proyecto, en donde un equipo interfuncional especificará el plan del proyecto con mayor detalle. En esta fase se comienza con la elaboración de una lista detallada de las actividades del proyecto que se denomina estructura de división del trabajo. Posteriormente, en la estructura de división del trabajo, se establece un programa detallado de tiempo para cada actividad y la asignación de las tareas al personal involucrado. La tercera fase es el control del

proyecto, en el cual se controla cada actividad a medida que se ejecutan los trabajos correspondientes, las actividades deben ser controladas desde los puntos de vista del tiempo, del costo y del desempeño de acuerdo con el plan acordado para el proyecto. Mencionan que cuando exista una discrepancia significativa entre los resultados reales y el plan, se deben tomar acciones correctivas que podrían incluir la revisión del plan, la reasignación de los fondos, cambios de personal y otras modificaciones en los recursos. Las acciones correctivas deben hacer el plan factible y realista. La cuarta y última fase corresponde al cierre del proyecto que se relaciona con la terminación formal del mismo; incluye la terminación de todo el trabajo, el cierre de todos los subcontratos, el pago en su totalidad de todas las cuentas, la entrega del proyecto a sus propietarios, y la reasignación del personal y el equipamiento utilizados en el proyecto. Es importante cerrar un proyecto de modo que se defina un fin específico.

Por su parte Torres (2014), define la administración de proyectos como una forma de organización, desarrollada para asegurar que los proyectos, los programas y el portafolio de proyectos continúen su evolución con cuidado y sobre una base diaria. Es así como la administración de proyectos es una forma efectiva para ubicar a las personas y los recursos físicos necesarios durante un tiempo limitado para completar un proyecto específico. Por otra parte, dice que la administración de proyectos es una estructura temporal de organización diseñada para lograr resultados por medio de la ayuda de especialista de todas las áreas de la organización y que funciona bien cuando:

- “1. El trabajo se puede definir con un objetivo específico y con una fecha límite.
2. El trabajo es único o de alguna forma poco familiar para la organización existente.
3. El trabajo contiene tareas complejas interrelacionadas que requieren habilidades especializadas.
4. El proyecto es temporal, pero crítico para la organización.
5. Los miembros del equipo están organizados de forma temporal a un proyecto y reportan al administrador encargado o líder del proyecto.
6. El administrador que encabeza el proyecto coordina sus actividades, con otros departamentos y le reporta directamente al administrador de nivel jerárquico más elevado.
7. Los administradores de proyectos disponen de un amplio panorama de la organización y son un elemento clave en la planeación y control de las actividades del proyecto.”

Para Palladino (2014), un proyecto se define como “un conjunto de actividades interdependientes orientadas a un fin específico, con una duración determinada.” El completar con éxito un proyecto significa cumplir con los objetivos dentro de las especificaciones técnicas, de costos y de plazo de terminación pactados al principio del mismo. Indica que cada proyecto tiene tres facetas o aspectos diferentes que son necesarios armonizar para la consecución de los resultados deseados:

Dimensión técnica: en donde es necesario aplicar los conocimientos específicos de cada área de trabajo, cumpliendo con una forma de trabajar y unos requisitos (el “know-how”) que cada profesión impone. Es decir, disponer de los conocimientos adecuados para resolver el problema en cuestión o realizar la obra recomendada.

Dimensión humana: un proyecto es un complejo entramado de relaciones personales, en donde pueden observarse un gran número de intereses, los cuales a veces se contraponen. Como las diferencias que llegan a surgir entre el jefe de proyecto y el cliente o los proveedores.

Variable gestión: aquí se hace referencia a algo que a veces se menosprecia porque no es tan espectacular o visible como otros elementos, sin embargo, es el catalizador que permite que el resto de los elementos se comporten adecuadamente. De tener una buena o mala gestión depende en gran medida el éxito o no de la operación.

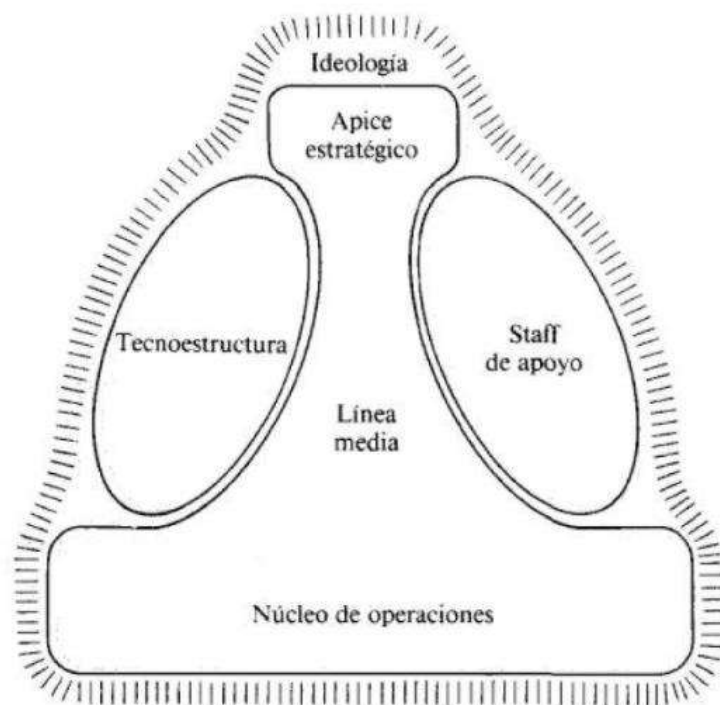
2.2.2. *La estructura organizacional.* Mintzberg (2007) menciona que cualquier empresa se encuentra constituida por partes fundamentales siendo las siguientes:

1. “El núcleo de las operaciones, constituida por el conjunto de trabajadores que realizan las funciones directamente relacionado con la fabricación de los artículos de la compañía o efectúan los servicios que presta la organización. También entran dentro de esta categoría las personas que aseguran las materias primas y distribuyen los productos fabricados. Este grupo constituye el conjunto de trabajadores de base que se encuentra más cercano al producto o servicio que la entidad desarrolla, trabaja, suministra o presta a sus clientes.
2. El ápice estratégico. El cual se encuentra conformado por la alta dirección la cual ocupa la parte superior jerarquía de la organización. Esta dirección son los responsables del desarrollo de la estrategia a seguir por la empresa considerando en todo momento su misión y valores, así como sus partes interesadas y los recursos que tiene. Además, supervisan directamente la totalidad del sistema empresarial. Su trabajo determina el “rumbo” de la organización y su liderazgo marca y determina el ambiente de trabajo imperante en la misma organización.

3. La línea media. Esta es conformada por los directivos o responsables intermedios de la empresa, su cometido sirve de enlace entre la alta dirección y el núcleo de operaciones y tienen responsabilidad sobre las divisiones, departamentos, áreas o procesos de los cuales están encargados. Su trabajo consiste en implantar e implementar la estrategia definida por el ápice estratégico, transformándolo en una realidad en la empresa.
4. La tecnoestructura. Esta palabra engloba a todos los analistas, consultores, asesores, etc. que se dedican al estudio de la normalización del trabajo desarrollado por la empresa. Acciones como la normalización de procesos y actuaciones relacionadas con la normalización de las habilidades del personal son dos ejemplos del trabajo de este grupo de trabajadores.
5. El “staff” o área de soporte. Esta queda situada por fuera del flujo de las operaciones principales de la empresa siendo la labor de este personal la de proporcionar aspectos “laterales” para el funcionamiento de la entidad. El área administrativa, el departamento comercial, y el departamento de facturación quedarían englobados en este grupo.
6. La ideología. Este punto constituye el aspecto menos tangible de las partes que constituyen una empresa. Los valores “suelen venir” de los fundadores o directivos de la empresa y constituyen las tradiciones y creencias de la organización.”

En la figura 3 de autoría Mintzberg (2007) y nombrada Las seis partes básicas de una organización, se muestran las partes con las que puede contar una organización.

Figura 3. Las seis partes básicas de una organización.



Fuente: Mintzberg (2007, p. 114)

“Los seis componentes mencionados anteriormente constituyen el conjunto de partes que componen cualquier organización. Se debe considerar que en organizaciones pequeñas puede suceder que la Dirección actúa como ápice estratégico y línea media.

Por otro lado, en entidades grandes los directivos intermedios desarrollan funciones de ápice estratégico en su zona de actuación y que la línea media se encuentre muy desarrollada con objeto de controlar más eficazmente el trabajo de la organización.

El mismo Henry Mintzberg (2007) menciona que combinando las partes fundamentales de la organización y el mecanismo de coordinación se obtiene las correspondientes configuraciones estructurales, siendo las siguientes:

1. La estructura simple: como su nombre lo indica, se trata de una estructura sencilla, informal y flexible. Corresponde a empresas pequeñas cuyas actividades giran en torno al director general, quien efectúa en forma directa la supervisión de los empleados y además asume varias funciones. Pero no se circunscribe únicamente a microempresas, pues también una empresa con decenas de empleados puede tener una estructura simple al carecer de un equipo de dirección.
2. La organización divisional: la organización divisional o diversificada cuenta con una estructura basada en divisiones autónomas, cada una de ellas con una estructura propia y débilmente acopladas entre sí, aunque existe una dirección administrativa única. Este tipo de organización se ve en empresas grandes con varias sedes administrativas distribuidas con criterios geográficos principalmente. Es el caso de las compañías multinacionales.
3. La adhocracia: del latín ad hoc (para esto o para este fin), la adhocracia se refiere a cualquier estructura altamente flexible capaz de adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes del entorno. Se trata de una organización descentralizada, conformada por equipos multidisciplinarios coordinados, capaces de adaptarse fácilmente a los cambios, con directivos integradores y con una estructura de matriz. Este tipo de organización suele presentarse en el ámbito de la alta tecnología.
4. La burocracia maquinal: este concepto se basa en el descrito por el sociólogo alemán Max Weber: la burocracia implica la proliferación de reglas, normas y comunicación formal. El poder de decisión está centralizado y posee una elaborada estructura administrativa. Mintzberg señala, con gran evidencia empírica, que cuando mayor es la edad de una organización más formalizado es su comportamiento. De modo que una organización con burocracia maquinal no suele ser una organización joven. El experto subraya la existencia de una obsesión por el control en todos los niveles jerárquicos, buscando la eliminación de toda incertidumbre para que la maquinaria burocrática funcione bien.

A este tipo configuración pertenecen las oficinas de correos, las agencias de seguridad, las empresas siderúrgicas, las prisiones, las líneas aéreas, los grandes fabricantes de automóviles, etc.

5. La burocracia profesional: cuenta con la normalización de las habilidades profesionales y con el adoctrinamiento. Incorpora especialistas debidamente preparados y adoctrinados, es decir, profesionales, quienes asumen un control significativo sobre su propio trabajo. La naturaleza burocrática de esta configuración radica en el empleo de

normas que predeterminan lo que se debe hacer al interior de la organización. A diferencia de la burocracia maquina, en la burocracia profesional las normas surgen fuera de su propia estructura, especialmente en las asociaciones profesionales que reúnen a los operarios con sus colegas de otras burocracias profesionales.

Así, Mintzberg pone como ejemplos de burocracia profesional a las universidades, los hospitales, los centros escolares, las empresas de contabilidad y de producción artesanal. Todas ellas cuentan con profesionales que tienen las habilidades y los conocimientos para producir bienes y servicios normalizados.

6. Organización misionera: donde la ideología tiene un papel determinante y la normalización de normas será el “pegamento” que uniría a sus componentes. La división del trabajo suele ser “difusa” y con poca especialización en los puestos.”

2.2.3 Gobernanza. Plumptre y Graham (1999) plantean que gobernanza es un concepto que ha pasado de la oscuridad relativa a la popularidad, entre 1990 y hoy. La mayoría de quienes lo utilizan se refieren a formas de tomar decisiones, pero no todos coinciden en cómo son o deben ser estas formas. Una de las acepciones más utilizadas inicialmente, afirmaba que, gobernanza es el arte de manejar sociedades y organizaciones; esta definición ha sido criticada por ser una expresión de formas de gobernanza muy jerárquicas y de control, y, para muchos, esta definición no se adecua a los nuevos patrones que emergen de los esfuerzos de democratización y descentralización, ni al paradigma de democracia deseado.

De acuerdo con la Bolsa Mexicana el concepto de Gobernanza o Gobierno Corporativo (2015) lo describe como un mecanismo que sirve de guía a la administración del negocio para asegurar niveles de eficiencia y garantizar la calidad, oportunidades y la adecuada generación de información sobre las condiciones financieras y operativas de la empresa. Dichos mecanismos también previenen o corrigen el posible conflicto de intereses entre directivos y accionistas, y otros participantes de la empresa. Por lo tanto, son todas aquellas acciones directivas que sigue una organización, a fin de lograr confianza, transparencia y reputación.

Menciona los principios básicos de Gobierno Corporativo como:

- ❖ “El trato igualitario y la protección de los intereses de todos de los accionistas.
- ❖ El reconocimiento de la existencia de los terceros interesados en la empresa.
- ❖ La definición de las responsabilidades y funciones de los consejeros.

- ❖ La emisión y revelación responsable de la información, así como la transparencia.
- ❖ El aseguramiento de que existan guías estratégicas en la sociedad, así como la identificación y control de los riesgos a la que está sujeta.
- ❖ La declaración de principios éticos y de responsabilidad social empresarial.
- ❖ La prevención de operaciones ilícitas y conflictos de interés.
- ❖ La revelación de hechos indebidos y protección a los informantes.
- ❖ El cumplimiento de las regulaciones a que está sujeta la sociedad.
- ❖ Fuerte compromiso con las reformas de gobierno corporativo.”

El Comité del Consejo Coordinador Empresarial (2018), menciona que el concepto original e internacionalmente aceptado señala que gobierno corporativo es “El sistema bajo el cual las sociedades son dirigidas y controladas”.

El Comité considera que,

“En dicho sistema deben tomarse en cuenta los lineamientos establecidos por los accionistas de la sociedad y las recomendaciones de las mejores prácticas corporativas. En este contexto, es claro que la labor del Consejo de Administración es definir el rumbo estratégico, vigilar la operación y aprobar la gestión, mientras que el Director General tiene a su cargo la gestión, conducción y ejecución de los negocios sujetándose a las estrategias y lineamientos aprobados por el Consejo de Administración; en la medida que esta distinción se mantenga, será sencillo determinar las líneas de autoridad y de responsabilidad.

La OCDE considera que gobierno corporativo implica un conjunto de relaciones entre la administración de la sociedad, su consejo, sus accionistas y los terceros interesados. Gobierno Corporativo también provee la estructura a través de la cual los objetivos de la sociedad son determinados, así como es monitoreado su desempeño y cumplimiento.”

3. CASO DE ESTUDIO

La compañía MJV Constructions nace en 2002 como una empresa familiar de migrantes mexicanos en el estado de California, EE. UU., con el objetivo de brindar soluciones de reparación de inmuebles, para posteriormente incursionar en ofrecer servicios de remodelación y rehabilitación de todo tipo de inmuebles. Siempre enfocados en mejorar la calidad de vida, satisfaciendo las necesidades de sus clientes y consumidores, en cuanto a diseño, construcción y acabados requeridos.

MJV Constructions cuenta con más de 20 años de experiencia en el mercado, sin embargo, en sus inicios no fue fácil, ya que como miles de personas se fueron a EE. UU. con la esperanza de cumplir el sueño americano, dejando atrás a su familia, amigos y país. En un principio tuvieron que superar la barrera del idioma para comenzar a trabajar en la industria de la construcción, que desde sus experiencias de éxitos y fracasos pudieron fundar lo que hoy es MJV Constructions.

Para la realización de este trabajo se tomó como referencia un proyecto realizado por la compañía MJV Constructions, el cual consistió en la remodelación de un inmueble de dos plantas.

Descripción de inmueble. La planta baja consiste en patio en la entrada, garaje para tres autos, cuarto y/o área de lavado, una recámara con closet y baño completo, recibidor y sala, cocina y comedor con chimenea, patio trasero y escaleras. Planta alta, recámara principal o máster con vestidor y baño completo con tina, escaleras y pasillo, baño completo con tina y tres recámaras cada una con su closet.

El inmueble se encuentra situado en la Ciudad de Murrieta, Condado de Riverside, en el Estado de California EE.UU., el proyecto de remodelación fue realizado entre los meses de abril y agosto del año 2021.

3.1. Estructura organizacional

La empresa MJV Constructions está constituida por 5 colaboradores dentro de la plantilla institucional y 5 colaboradores prestadores de servicio externo o eventuales. Su

estructura organizacional se encuentra representada en la figura 4 de la siguiente manera:

Figura 4. Organigrama actual de la Compañía MJV Constructions.



Fuente: Elaboración propia (2022).

Como se observa en la figura 4, MJV Constructions cuenta con un organigrama vertical, esto debido a que la jerarquía presentada es de arriba hacia abajo y se desagregan los demás niveles jerárquicos en forma escalonada. En la línea superior se encuentra al CEO – Director General quien toma las decisiones más importantes de la organización y es el contacto directo con los clientes, es quien decide qué proyectos se aceptan y que modificaciones se realizaran durante el proyecto ya sea por instrucciones de los clientes o por alguna mejora en la logística. En el siguiente cuadro de mando encontramos a los encargados de las diferentes áreas pintura y acabados, carpintería, albañilería y plomería, y finalmente electricidad quienes ejecutan las diferentes actividades durante los proyectos y que de igual manera son apoyados entre sí.

Como lo menciona Mintzberg (2007) en su libro *Mintzberg y la dirección*, MJV Constructions corresponde al tipo de Estructura Simple, esto al tener una estructura sencilla, informal y flexible, en la cual la supervisión es directa encargada del dueño y director general.

4. MARCO METODOLÓGICO

4.1. Diseño del estudio

El presente estudio de caso se enmarca en una investigación de carácter cualitativo, y se utilizó un Diseño No Experimental.

La investigación no experimental:

Según Hernández (2003), la investigación no experimental consiste en que no se manipulan deliberadamente las variables independientes. Siendo un tipo de investigación en donde no se hace variar intencionalmente las variables independientes, sino que se observan los fenómenos tal cual como ocurren en su medio natural para posteriormente ser analizados.

Por su parte Kerlinger (2002), la describe como una búsqueda empírica, crítica y sistemática, donde no se posee directamente el total control de las variables independientes debido a que estas no son manipulables. Empírica porque se trata de recolectar y analizar datos de la realidad. Sistemática porque no deja los hechos a la casualidad, sino que se trata de una actividad disciplinada. Crítica porque evalúa y mejora de manera constante. El investigador se limita a la observación de las situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador y con los resultados se procede a diseñar objetivos e hipótesis, dando el inicio a la investigación.

4.2. Tipo de estudio

El presente estudio es de tipo descriptivo transversal, ya que solo se pretende dar un diagnóstico y realizar las recomendaciones pertinentes a la compañía.

4.2.1. Estudio Transversal. Es un estudio transversal, ya que es una investigación que se enfoca en la recopilación de los datos, en un momento y tiempo único; describe las variables y analiza su incidencia e internación, clasificándola en 3 tipos exploratorio, descriptivo y correlacionales-causales (Hernández, 2003).

Exploratorio: El cual consiste en conocer una comunidad, evento, situación o conjunto de variables, con una exploración en un medio específico, con problemas nuevos o poco conocidos que anteceden a otras investigaciones.

Descriptivo: En este se indaga en los valores o las incidencias que tengan más variables (cuantitativo), para ubicar, categorizar y dar una visión de la comunidad o una situación. Consiste en medir a un grupo de personas, contextos o fenómenos y dar una descripción.

Correlacionales-causales: Este es la relación entre dos o más categorías, conceptos o variables, en un tiempo determinado, aunque puede llevar al sentido de la causalidad.

4.2.2. Estudio descriptivo. El estudio descriptivo se ocupa de describir la realidad de las situaciones, eventos o personas, ya que plantea lo más importante; no es solo acumular la información, puesto que esta debe ser analizada y procesada.

Para este estudio se deben seguir algunos pasos: identifica las características del tema, definición, la hipótesis, la recolección, observación de los datos y de las fuentes que se consultaron.

Este estudio suele ser el primer paso para estudios que tengan una mayor profundidad, suele tener un método cualitativo, con una observación atenta y un registro fiel de lo que se observa, no hace generalizaciones, ni proyecciones (Hernández, 2003).

4.3. Formulación del problema.

Los aspectos por identificar en la presente tesis son las causas de retraso en la entrega de proyectos de mantenimiento y remodelación de la compañía MJV Constructions, considerando el contexto que rodea a una PYME que opera en los EEUU y formada por migrantes.

A continuación, se presenta la Matriz de Congruencia en donde se muestra la problemática, así como los objetivos, dimensiones, metodología e instrumentos de la investigación realizada.

4.4 Matriz de Congruencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	DIMENSIONES	METODOLOGÍA	INSTRUMENTOS
<i>Problema central (pregunta de investigación)</i>	<i>Objetivo General</i>	<i>V. dependiente</i>		
¿Cuáles son los ajustes necesarios que se deben realizar dentro de la empresa MJV Constructions para reducir o eliminar el retraso en la entrega de los proyectos, dado el contexto de ser una empresa en proceso de regularización por parte de un migrante en EE. UU.?	Proponer los ajustes necesarios en las operaciones de la empresa MJV Constructions para reducir o eliminar el retraso en la entrega de los proyectos, dado el contexto de ser una empresa en proceso de regularización por parte de un migrante en EE. UU.	Entrega de proyectos en tiempo y forma Costos y pérdida de clientes y proyectos	Cualitativa	Análisis documental sobre investigaciones similares Entrevistas Cuestionario a los empleados Análisis y propuesta sobre Desarrollo Organizacional
	<i>Objetivos específicos</i>	<i>V. independiente</i>		
	Identificar las causas principales por las cuales MJV Constructions tiene retrasos en los proyectos hasta su entrega	Costos y pérdida de clientes y proyectos	Exploratoria bajo el enfoque de Desarrollo Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Análisis documental sobre investigaciones similares Entrevista con el dueño de la compañía Cuestionario a los empleados
	Identificar los procesos o procedimientos relacionados con las causas principales de retraso en los proyectos en la compañía MJV Constructions	Procesos o procedimientos indeterminados	Desarrollo de procesos o procedimientos Diseño de la gestión de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> Mapeo y/o diseño de procesos FODA
	Proponer los ajustes necesarios a la operación en la empresa MJV Constructions en función de los procesos o procedimientos identificados, los cuales derivan en el retraso de la entrega de proyectos.	Organización y estructura organizacional Control de proyectos	Desarrollo de Diagrama y mapeo de procesos	<ul style="list-style-type: none"> Proponer estrategias para mejorar la productividad como: Mapeo y/o diseño de procesos FODA Diagrama de Gantt
	Proponer las alternativas para regular la situación formal de la empresa MJV Constructions ante el Gobierno de EE. UU.	Situación migratoria	Exploratoria	Entrevista con el Dueño e investigación documental

4.5. Instrumentos

Esta sección tiene el objetivo de mostrar cuáles fueron los instrumentos de investigación que se utilizaron para acercarse a conocer cuál es la realidad y garantizar que las personas involucradas dentro de la organización cuentan con espacio para poder manifestarse.

Según Bautista(2011),

“Los instrumentos tienen una forma y un contenido. La forma hace referencia al tipo de instrumento a utilizar, por ejemplo, entrevistas, cuestionarios, observaciones, y estará determinada por las técnicas concretas escogidas; el contenido, es decir, ¿qué preguntar?, ¿qué observar?, será el resultado de la operacionalización efectuada. De este modo ambas líneas, empírica y teórica, confluyen en este elemento, con el cual nos dedicaremos a la labor de conseguir los datos capaces de construir una respuesta para nuestro problema inicial”.

Para el logro del objetivo específico No. 1, se procedió a definir los instrumentos de investigación para realizar el diagnóstico, los cuales a continuación se describen a detalle.

4.5.1. Análisis y propuesta sobre Desarrollo organizacional. Se recurrió al diseño de Desarrollo Organizacional al ser una estrategia para lograr un cambio planeado en la organización, centrándola en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas y orientándolo hacia las metas, estructura o técnicas de la organización. Buscando un cambio que se encuentre ligado directamente a las exigencias o demandas que la organización requiere satisfacer.

Para Guízar (2009) el desarrollo organizacional consiste esencialmente en una estrategia educativa la cual emplea medios posibles de comportamiento, basado en experiencias, con el fin de lograr más y mejores opciones organizacionales en un ambiente cambiante.

El incluir el desarrollo organizacional como primera estrategia, pretende comenzar a realizar cambios en la organización, los cuales permitan identificar las causas de retraso y a su vez ir proponiendo mejoras en los procesos de la organización, por medio de las etapas principales del desarrollo organizacional que son:

- a. El descongelamiento
- b. La reingeniería o cambio
- c. El aseguramiento o recongelamiento

4.5.2. *Investigación documental.* Se recurrió a la investigación documental, debido a la naturaleza actual de la organización, con el fin de indagar y encontrar información la cual sea de ayuda para identificar a las áreas de oportunidad y proponer la mejora en los procesos encaminados en un cambio cultural basado en un modelo administrativo eficiente.

Tancara (1993) dice, el concepto de investigación documental no solo se refiere a la actividad que realizaban los bibliotecarios, documentalistas y analistas de información, sino, también, a los trabajos de búsqueda de información que realizaban los investigadores. También menciona su definición de investigación documental siendo la siguiente: “como una serie de métodos y técnicas de búsqueda, procesamiento y almacenamiento de la información contenida en los documentos, en primera instancia, y la presentación sistemática, coherente y suficientemente argumentada de nueva información en un documento científico, en segunda instancia.”

Según Bautista (2011) la etapa de análisis documental contiene las siguientes actividades:

- “Inventario de los documentos existentes y disponibles.
- Clasificación de los documentos en cuestión.
- Selección de acuerdo a la pertinencia que se encuentra de los mismos.
- Lectura en profundidad del contenido de los documentos. De esta actividad se extraen elementos de análisis que produzcan patrones, tendencias, convergencias y contradicciones.
- Lectura comparativa y cruzada de los documentos, pero solamente sobre los elementos de hallazgo identificados.
- Registro de toda la información recolecta en una bitácora detallada de investigación.”

Así mismo una investigación documental permite realizar una comparación de los hallazgos que se encuentran en relación con la información científica y técnica ya existente.

4.5.3. *Entrevista.* Debido al tipo de investigación cualitativa, se decidió recurrir a la aplicación de entrevista con el fin de obtener la información pertinente, que permita cumplir con los objetivos planteados. Específicamente se aplicó una serie de entrevistas semiestructuradas con el director de la organización.

Estas entrevistas suelen caracterizarse por involucrar un guion que ha sido preparado con antelación, que proporcionan una guía sistemática que evita que el tema de interés sea desviado mientras que se le otorga al entrevistador la flexibilidad de poder desarrollar, adaptar y generar preguntas de seguimiento, que le permitan ahondar en temas que pudieran considerarse relevantes y surjan con las respuestas del entrevistado.

Según la definición de Bautista (2011), “La entrevista es una técnica de investigación que permite obtener datos mediante un diálogo entre el investigador y el entrevistado. Puede verse como una conversación que tiene una intencionalidad y una planeación determinada las cuales dirigen el curso de la charla en razón del objetivo estipulado previamente.”

Para los autores Qu y Dumay (2011), en una entrevista semiestructurada “el foco está en que la pauta de la entrevista incorpore una serie de temas y situaciones a ser cubiertas durante la entrevista con el objetivo de ayudar a dirigir la conversación hacia aquellos temas de interés para el entrevistador.”

Una de las razones por la cual se eligió este instrumento, es que permite al entrevistador y al entrevistado poder participar activamente sobre la misma, facilitando que ambas partes sean generadoras de preguntas y respuestas a las cuales sería complejo llegar en una entrevista de tipo estructurada, aunado también al tiempo disponible del entrevistado y la distancia en la cual se pueden encontrar los involucrados.

La investigación documental y la entrevista con el dueño de MJV Constructions permitió conocer en forma directa e indirecta algunas de las causas que están relacionadas con el proceso de migración, así como las dificultades que enfrentan las personas al dejar su país de origen, buscar oportunidades laborales y crear organizaciones con la intención de formalizarlas. La organización de la cual es objeto este caso de estudio se encuentra en la búsqueda de regularizarse con el fin de crecer y ser competitiva en el mercado de EE. UU.

El guion de la entrevista se muestra en el Anexo 1.

4.5.4. Cuestionario. Se preparó un cuestionario con preguntas específicas para cada uno de los objetivos de esta investigación y su relación con la administración de proyectos. Este instrumento de recolección de información se aplicó a todos los integrantes de base en la organización. Se propuso un cuestionario con respuestas cerradas utilizando la escala de Likert que es una técnica utilizada en las investigaciones como la presente, de tipo cualitativa, que permite tener una serie de enunciados, para este caso las afirmaciones en forma de pregunta permitieron evaluar el grado en que los encuestados se encuentran de acuerdo o en desacuerdo con los mismos. Las preguntas fueron clasificadas en los rangos del 1 hasta el 5 y se dio a cada pregunta una nota global que es el resultado de las sumas obtenidas con cada respuesta. La puntuación 5 indicó lo más favorable de lo que se pretendió medir, mientras que la puntuación 1 indicó lo menos favorable, es por esto que cada ítem puede puntuarse de 1 a 5 o de 5 a 1 (Monje Álvarez, 2011, pág. 145).

El cuestionario puede encontrarse en el Anexo 2, el cual consto de 4 rubros para su formulación y descritos a continuación.

Conocimiento de la organización y funciones, de acuerdo con la Norma ISO 9001:2015, “el conocimiento organizacional es el conocimiento específico de una organización, creado de manera colectiva, adquirido por la experiencia y utilizado y compartido para lograr objetivos.”, mientras que las funciones, “son aquellas actividades básicas que cualquier colaborador debe realizar para cumplir con cualquier resultado determinado por las organizaciones.”

Evaluación de la capacitación, la capacitación juega un papel primordial para el logro de tareas y proyectos, dado que es el proceso mediante el cual los colaboradores adquieren los conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para interactuar en el entorno laboral y cumplir con el trabajo que se les encomienda.

Clima laboral y motivación, el clima laboral se basa en el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional y mental. La motivación laboral se refiere a la posibilidad que tiene una empresa de

motivar a sus empleados a mantener, mejorar, desarrollar o cambiar su rendimiento o su comportamiento a través de incentivos.

Productividad, los autores Robbins y Judge (2013), consideran que la productividad es el nivel de análisis más elevado en el comportamiento organizacional. Una empresa es productiva si logra sus metas al transformar insumos en productos, al menor costo. Por lo tanto, la productividad requiere tanto de eficacia como de eficiencia. Una organización es eficaz cuando logra llegar a su meta de ventas o de participación de mercado, pero su productividad también depende de alcanzar esas metas de manera eficiente.

El cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa MJV Constructions permitió conocer su conocimiento de la organización y sus funciones de acuerdo con el puesto desempeñado, la evaluación de acuerdo con la capacitación que se brinda a los colaboradores, el clima laboral y la motivación existente entre el personal, así como la productividad de acuerdo con su experiencia. Dando como resultado la relación existente entre colaboradores y la organización e identificar algunas de las causas relacionadas con el retraso en la entrega de los proyectos.

4.5.6. Mapeo de procesos. Lo primero que se necesita conocer antes de proceder a la aplicación en de un mapeo de procesos es la definición de algunos de elementos de importancia. El primer punto por considerar es la definición de mapeo.

De acuerdo con Rodríguez (2016), los mapas son guías cognitivas que indican a una persona el lugar en donde se encuentra, el mapa puede ayudar a descifrar la ubicación de una persona respecto a otro lugar, y le ayudan a las personas a descubrir hacia dónde quieren llegar.

La Real Academia Española, define el termino mapear como “localizar y representar gráficamente la distribución relativa de las partes de un todo” y “trasladar a un mapa sistemas o estructuras conceptuales”.

Rodríguez (2016) dice que proceso “Se entiende como aquellas acciones que están relacionadas entre sí y con otras a la vez y de esta manera forman el total funcionamiento de la administración e involucran actividades para perseguir una meta a

través del uso óptimo de los recursos humanos, los materiales, el financiamiento y la tecnología.”

Para Brieno (2013) un mapeo de procesos es un conjunto de gráficos útiles para dar la claridad necesaria a la operación de una organización, el cual sirve para mejorar la comunicación entre los diferentes niveles organizacionales y poder establecer las diferentes responsabilidades que permitan ejecutar las diversas actividades y de acuerdo con los objetivos estratégicos que la organización se ha propuesto cumplir.

Aguirre (2011) dice que el objetivo principal objetivo del mapeo de procesos es:

“Mejorar los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) para lograr resultados espectaculares en las medidas de desempeño críticas, tales como:

- Mejorar los ingresos
- Reducir costos y gastos
- Optimizar el uso del capital del trabajo
- Administrar los riesgos
- Incrementar el nivel del servicio al cliente
- Aumentar el nivel de satisfacción de los colaboradores de la organización
- Destacar la calidad total de la empresa” Aguirre (2011, s.p.)

El concepto puede aplicarse a las organizaciones las cuales cuentan con procesos y actividades específicas que conforman una parte de un proceso aun mayor que es necesario dividir para poder comprender sus respectivas actividades en el proceso y localización de sus diferentes componentes organizaciones en el mismo. Es por esto que se tomó como instrumento el mapeo de procesos debido a su metodología para poder identificar los principales procesos de la organización, así como modificar, eliminar o implementar procesos.

El Mapeo de Procesos permitió conocer el proceso que lleva la compañía para la realización de los proyectos, esto desde el primer contacto con el cliente es decir la solicitud de servicios, pasando por el levantamiento de instalaciones, cotización, al ser aceptado el proyecto por ambas partes se procede a la realización de este hasta la entrega final. El mapeo también permitió realizar una radiografía genérica del proceso que se realiza, ya que cada proyecto realizado tiene variaciones y es único de acuerdo con su naturaleza.

4.5.7. *FODA*. Al ser un instrumento situacional en la planeación estratégica, se recurrió al análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strenghts, weaknesses, opportunities, threats).

Este análisis consiste en realizar una evaluación de los factores considerados como fuertes y débiles, que en su conjunto diagnostican la situación interna la cual tiene una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. Es considerada como una herramienta sencilla la cual permite obtener una perspectiva general de las situaciones estratégicas de una organización determinada.

Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

Ponce (2007), dice que:

“Una fortaleza de la organización es alguna función que esta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social. Una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil. Para Porter, las fortalezas y oportunidades son, en su conjunto, las capacidades, es decir, el estudio tanto de los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc.” Ponce (2007, s.p.)

En la tabla número dos de la autoría de Thompson et. al. (1998) se muestra un ejemplo del contenido de una matriz FODA

Tabla 2

Ejemplo de Matriz FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Capacidades fundamentales en áreas claves.	No hay una dirección estratégica clara.
Recursos financieros adecuados.	Instalaciones obsoletas.
Buena imagen de los compradores.	Rentabilidad inferior al promedio.
Ser un reconocido líder en el mercado.	Falta de oportunidad y talento gerencial.

<p>Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas. Acceso a economías de escala. Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas. Propiedad de la tecnología. Ventajas en costos. Mejores campañas de publicidad. Habilidades para la innovación de productos. Dirección capaz. Posición ventajosa en la curva de experiencia. Mejor capacidad de fabricación. Habilidades tecnológicas superiores.</p>	<p>Seguimiento deficiente al implantar la estrategia. Abundancia de problemas operativos internos. Atraso en investigación y desarrollo. Línea de productos demasiado limitada. Débil imagen en el mercado. Débil red de distribución. Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio. Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia. Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Atender a grupos adicionales de clientes. Ingresar en nuevos mercados o segmentos. Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes. Diversificarse en productos relacionados. Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás). Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos. Complacencia entre las compañías rivales. Crecimiento más rápido en el mercado.</p>	<p>Entrada de competidores foráneos con costos menores. Incremento en las ventas y productos sustitutos. Crecimiento más lento en el mercado. Cambios adversos en los tipos de cambio y políticas comerciales de gobiernos extranjeros. Requisitos reglamentarios costosos. Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial. Creciente poder de negociación de clientes o proveedores. Cambio en las necesidades y gustos de los compradores. Cambios demográficos adversos.</p>

Fuente: Thompson et. al. (1998, p. 98)

La Matriz FODA permitió conocer los puntos fuertes de la organización, así como sus puntos débiles, de igual forma el identificar los factores internos y externos que puedan condicionar el éxito del emprendimiento por parte de MJV Constructions. De esta manera explotar las fortalezas, aprovechar las oportunidades que se presenten, balancear o atenuar cada debilidad y aprender a defender la compañía antes las amenazas existentes o que se presenten.

4.5.8. *Diagrama de Gantt*. Es un instrumento el cual permite observar una representación gráfica y simultánea tanto de planificación como de programación concreta para procesos y/o proyectos por lo que se decidió usar el Diagrama de Gantt.

Este instrumento fue desarrollado por Henry L. Gantt a principios del siglo XX. Mediante el uso del diagrama de Gantt se pretende resolver problemas en la programación de actividades, distribuyendo las actividades de forma calendarizada, de tal manera que permita visualizar el periodo de duración de cada actividad, sus fechas

de inicio y termino e igualmente el tiempo total que se requiere para la ejecución de un trabajo y/o proyecto. El instrumento desarrollado por Henry L. Gantt permite también que se siga el curso de cada una de las actividades, al proporcionar información del porcentaje ejecutado de cada una de ellas, así como el grado de adelanto o atraso con respecto al plazo planeado con anterioridad.

Framinan et al., (2014), dice “La representación de la planificación/programación se realiza tradicionalmente en los llamados Diagramas de Gantt, siendo la elaboración de uno de ellos el objetivo principal de la aplicación desarrollada. Aunque siempre representan el tiempo horizontalmente, en cuanto al eje vertical respecta, se puede distinguir entre diagramas orientados a máquina y orientados a trabajos.”

Terrazas (2011), dice que “Los diagramas de Gantt, son un sistema gráfico que se ejecuta en dos dimensiones; en el eje de abscisas se coloca el tiempo y en el eje de ordenadas se colocan las actividades a desarrollar. Este diagrama es muy útil para mostrar la secuencia de ejecución de operaciones de todo un paquete de trabajo y tiene la virtud de que puede utilizarse tanto como una herramienta de planificación, así como una herramienta de seguimiento y control”. Tal cual se muestra en la figura número 5 de autoría Terrazas (2011) y nombrada Diagrama de Gantt de seguimiento y Control de Operaciones.

Figura 5 Control de Operaciones Diagrama Gantt de Seguimiento y Control de Operaciones.

Cod	Actividad	Previo	Durac		1	2	3	4	5	N
A	Compra Material	Nada	2.0	Planif	██████████						
			2.5	Real	██████████						
B	Cortado de Pzas.	A	1.5	Planif.			██████████				
			2.0	Real			██████████				

Fuente: Terrazas (2011).

El mismo Terrazas (2011), afirma que:

“Este diagrama contiene algunas limitaciones importantes, entre las cuales se puede considerar aquella que no toma en consideración la variación de operaciones y los trastornos que pueden suceder debido a descomposturas y fallas de equipos, este diagrama debe ser actualizado de manera permanente para lograr una utilización efectiva. Los diagramas de redes, basados en la teoría de grafos, se constituyen en una representación gráfica reticular de todo el desarrollo de un programa y basan su conceptualización en una relación de precedente y subsecuente que debe ser respetada, permitiendo de esta manera realizar actividades paralelas que puedan significar importantes ahorros.”

El instrumento Diagrama de Gantt dividido en 5 fases permitió observar de manera gráfica las actividades desarrolladas a lo largo del proceso, así como mostrar un panorama a la organización en el cual la secuencia de ejecución de las actividades identificando algunas de las causas internas y externas que afectan la entrega de proyectos en tiempo y retrasando los trabajos programados.

Para el cumplimiento del cuarto objetivo Proponer las alternativas para regular la situación formal de la empresa MJV Constructions ante el Gobierno de EE. UU., se recurrió de igual forma a los instrumentos entrevista al dueño de la organización y a la investigación documental descritos anteriormente en este mismo capítulo. Teniendo en cuenta que la gobernanza juega un papel importante en la organización al ampliar el panorama con el que actualmente cuenta la organización.

5. DISCUSIÓN Y RESULTADOS.

Dando seguimiento y con base en el capítulo anterior en donde fueron descritos los instrumentos que se usaron para la investigación y con el propósito de cumplir con el Objetivo General y los Objetivos Específicos los resultados arrojados fueron los siguientes.

Para el cumplimiento del primer objetivo específico, Identificar las causas principales por las cuales MJV Constructions tiene retrasos en los proyectos hasta su entrega, se realizó primero la investigación documental apoyado de investigaciones similares.

En cuanto al proceso migratorio se pudo constatar por medio de la investigación documental que, México es uno de los países que más migración tiene hacia los EE. UU., así mismo se encontró que hay ciertos determinantes culturales y sociales que explican el proceso. En relación con las principales causas de migración, se encontró que la migración es un proceso difícil, pero necesario para poder mejorar las condiciones de vida de cierto sector de la población. Algunos al tener parientes ya migrantes, muchos posibles migrantes reducen sus costos y la incertidumbre del proceso, sin embargo, algunas personas no cuentan con ningún apoyo y se enfrentan a un nuevo comienzo.

La precariedad, problemas económicos y la marginación son problemas que también son un reflejo de lo que obliga a miles de personas a migrar, sin embargo, algunas de estas personas deciden emprender negocios los cuales no se encuentran regularizados debido a su estado migratorio.

Como parte del análisis y conocer la situación actual de la organización se utilizaron herramientas basadas en el Desarrollo Organizacional, siendo la entrevista y el cuestionario los utilizados y de los cuales a continuación se muestran los resultados.

La entrevista completa realizada al dueño de la compañía se muestra en el anexo 1, y de lo cual a continuación se muestra un resumen.

El dueño de la compañía tiene 25 años radicando en EE. UU., dentro de los motivos por los cuales decidió emigrar fueron la falta de oportunidades tanto en educación como laborales en México. Al principio formo parte de proyectos de construcción como ayudante en los cuales fue aprendiendo diferentes actividades del negocio, para posteriormente emprender su negocio propio fundando la compañía MJV Constructions y empezar a ganar clientes.

El CEO y director general de MJV Constructions también señala que el estatus migratorio es una de las principales causas que detienen del crecimiento de la organización, ya que al encontrarse bajo esta situación no se puede acceder a otro tipo de proyectos los cuales son realizados por empresas establecidas y de mayor tamaño. Aunado a esto también la falta de personal y el interés del personal en aprender de los demás procesos.

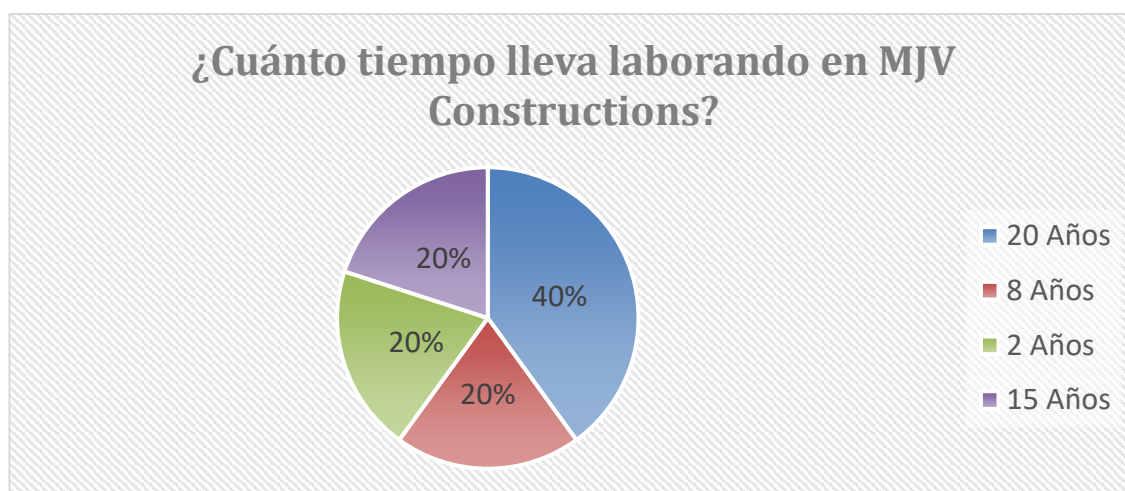
Dentro de las causas de retraso en los proyectos señala que existen problemas de actitud con los colaboradores, ya que, al no ser del agrado del personal, estos no tienen el interés de llevarlo a cabo y los proyectos se ven afectados por el retraso. También se menciona la falta de materiales, así como las modificaciones requeridas por los clientes durante el proyecto como causas que afectan en la entrega final del mismo.

A continuación, se reflejan los resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores de MJV Constructions, aplicado a las 5 personas que conforman la organización actualmente.

5.1. Conocimiento de la Organización y Funciones

En la figura 6 se puede observar que la mayor parte del personal cuenta con una antigüedad mayor a los 5 años dentro de la organización, por lo cual la compañía MJV Constructions no tiene una rotación de personal elevada.

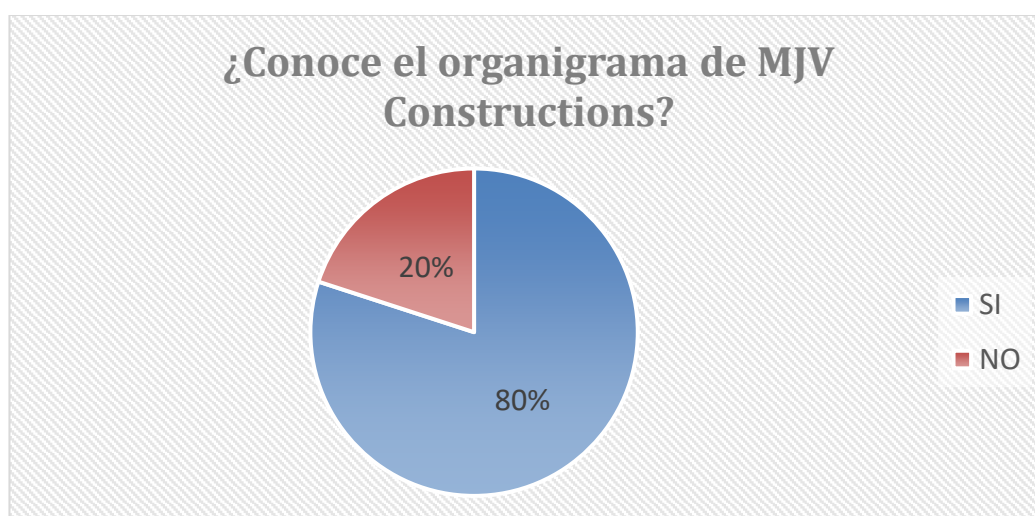
Figura 6 Tiempo de permanencia laboral en la compañía.



Fuente: Elaboración propia 2021

La figura 7 muestra que la mayoría del personal conocer el organigrama por el cual se rige la organización.

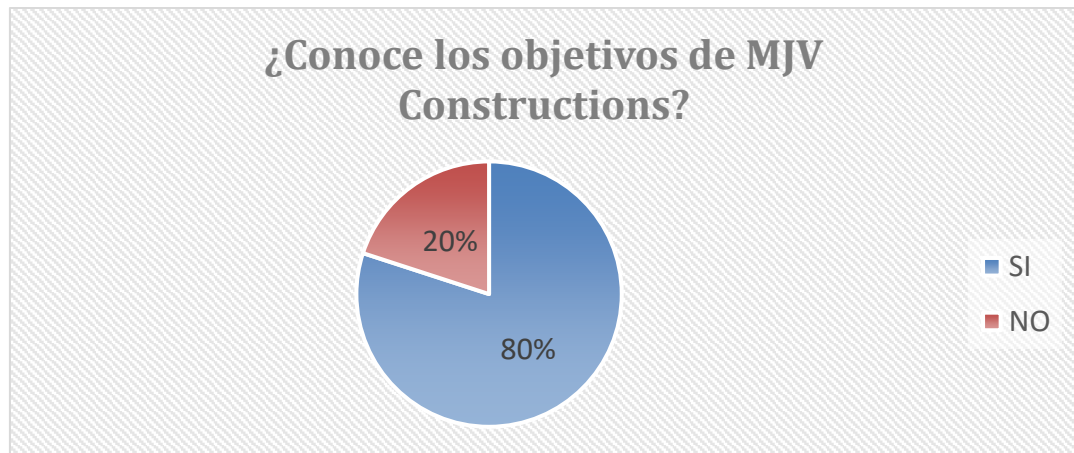
Figura 7. Conocimiento del organigrama.



Fuente: Elaboración propia 2021

La figura 8 muestra que la mayoría del personal que labora en MJV Constructions cuenta con el conocimiento de los objetivos planteados por la organización, siendo del 80%.

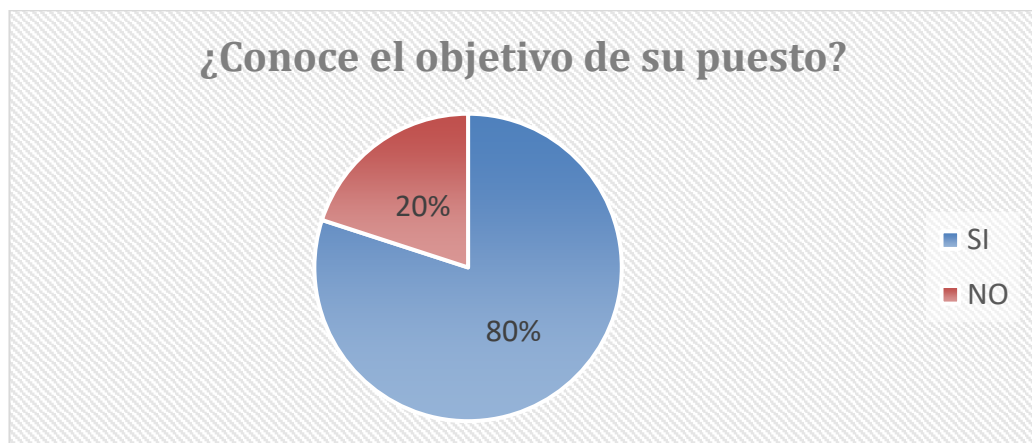
Figura 8 Conocimiento de los objetivos de la organización.



Fuente: Elaboración propia 2021

La figura 9 demuestra que la mayoría del personal conoce el objetivo de su puesto, siendo este del 80%. Demostrando esto que el personal conoce la importancia de las actividades que realiza en cada proyecto.

Figura 9 Objetivos del puesto de los colaboradores.

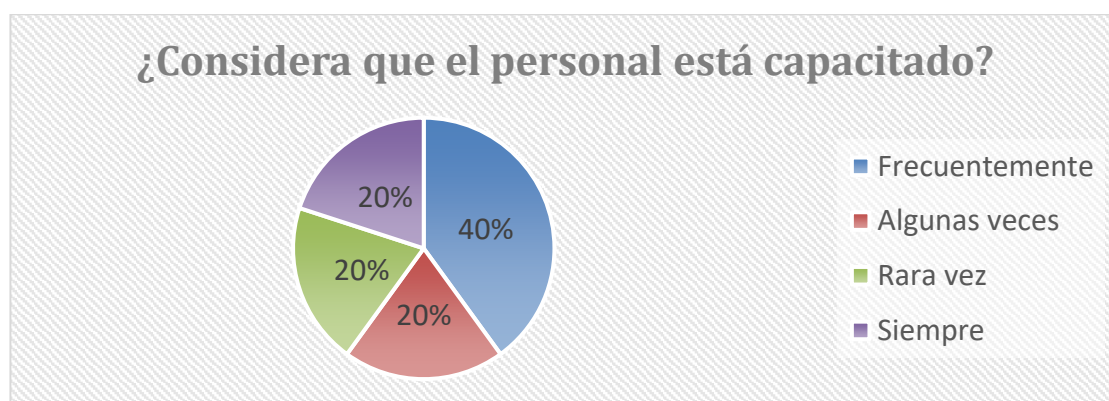


Fuente: Elaboración propia 2021

5.2. Evaluación de Capacitación

La figura 10 los resultados obtenidos en esta pregunta reflejan que el 40% del personal considera que se encuentra capacitado para realizar sus actividades, el 20% menciona que siempre se encuentra muy capacitado, mientras que los demás colaboradores consideran que 20% no cuenta con mucha capacitación y el 20% no se encuentra capacitado.

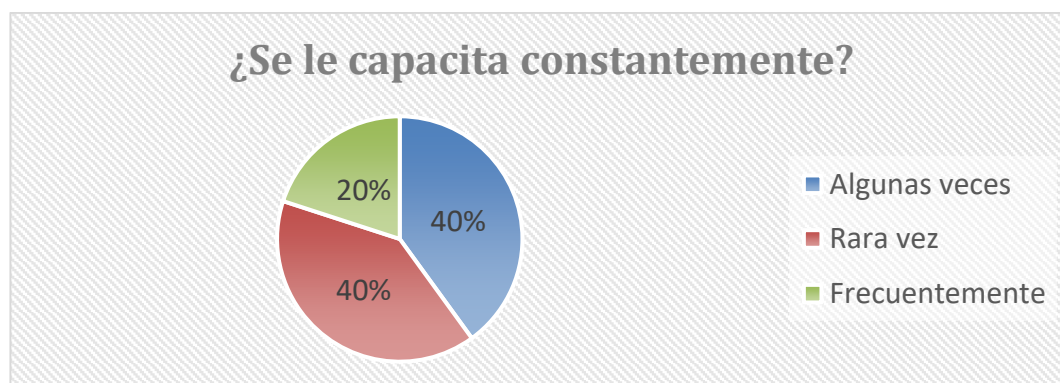
Figura 10 Personal capacitado.



Fuente: Elaboración propia 2021

La figura 11 los resultados obtenidos en esta pregunta reflejan que el 40% del personal considera que se le capacita constantemente, el 40% menciona que siempre se le capacita de manera irregular, mientras que los demás colaboradores consideran que hace falta capacitación siendo un 20% los que consideran que se les capacita rara vez.

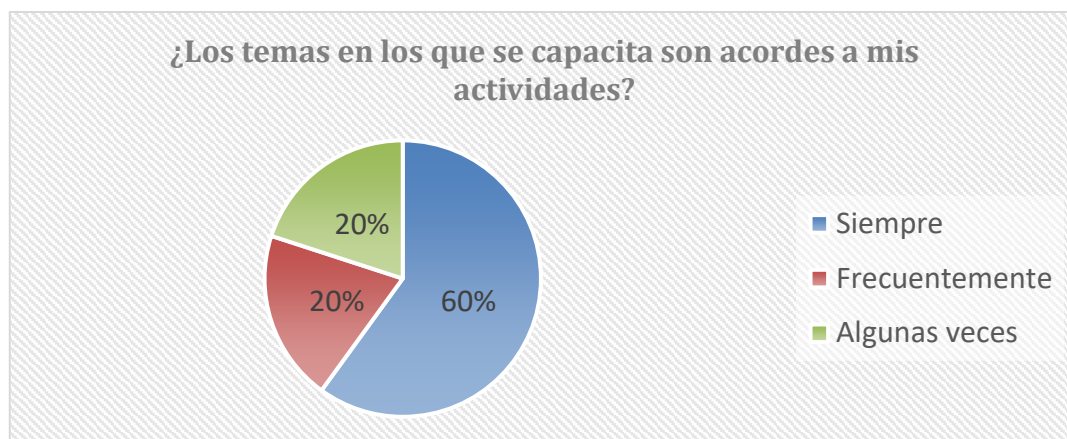
Figura 11 Capacitación del personal.



Fuente: Elaboración propia 2021

La figura 12, en el tema referente a si los temas de capacitación son acordes a sus actividades el 60% de los colaboradores considera que siempre, el 20% frecuentemente y 20% algunas veces.

Figura 12 Temas de capacitación acorde a las actividades.

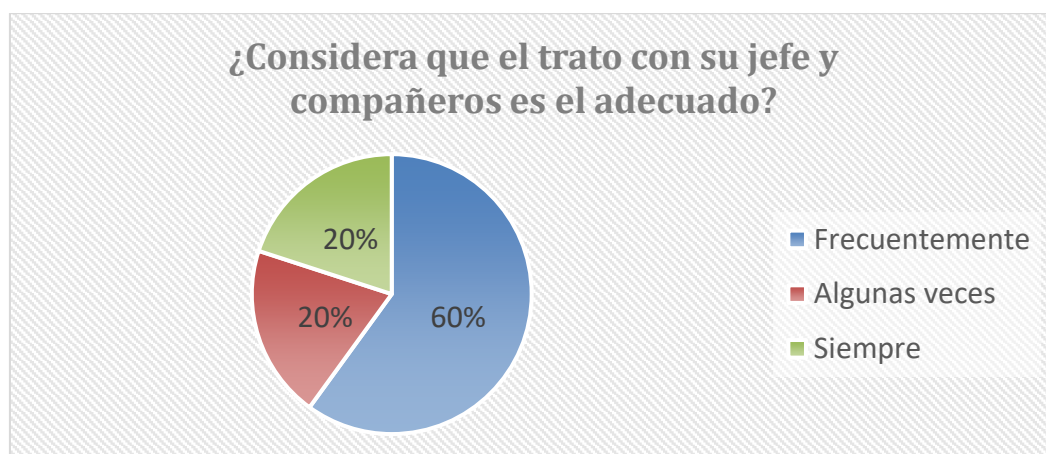


Fuente: Elaboración propia 2021

5.3. Clima laboral

En la figura 13, referente a la pregunta correspondiente al clima laboral el 60% del personal considera que el trato con su jefe y compañeros de trabajo es el adecuado, mientras que el 20% dice que siempre y el otro 20% considera que algunas veces.

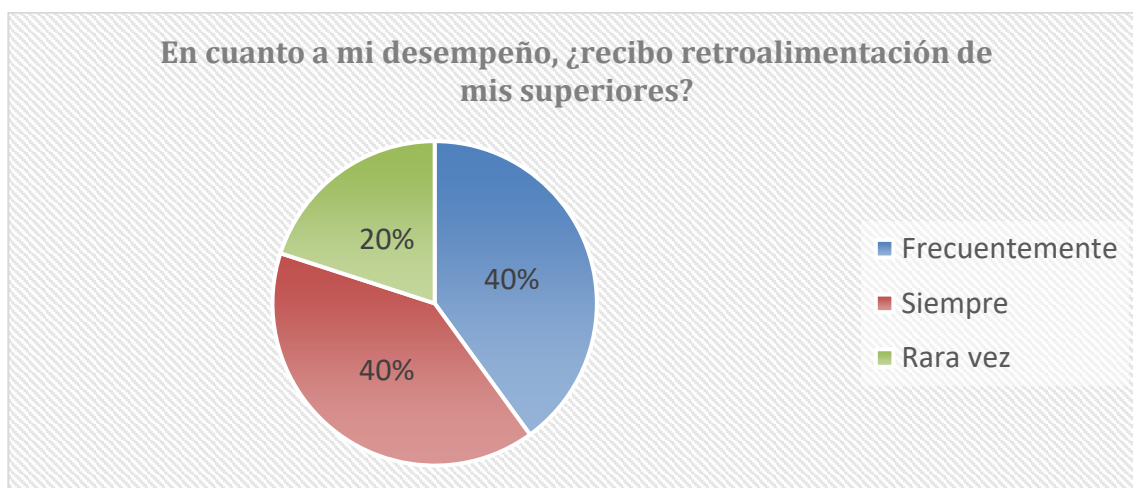
Figura 13 Trato con el jefe y compañeros de trabajo.



Fuente: Elaboración propia 2021

La figura 14, referente a la retroalimentación por los superiores indica que al 40% se le retroalimenta siempre, 40% frecuentemente y el 20% considera que rara vez.

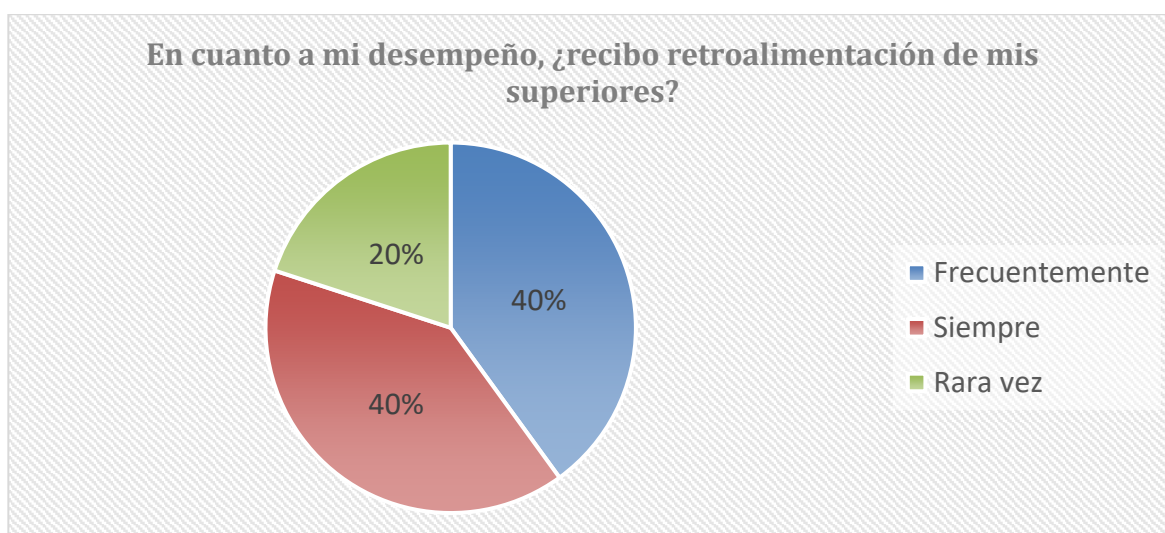
Figura 14 Desempeño y retroalimentación.



Fuente: Elaboración propia 2021

En la figura 15 referente a la retroalimentación de los superiores con el personal se encontró que el 40% indicó que siempre tienen contacto y retroalimentación, mientras que el 40% dijo que frecuentemente y el 20% mencionó que rara vez.

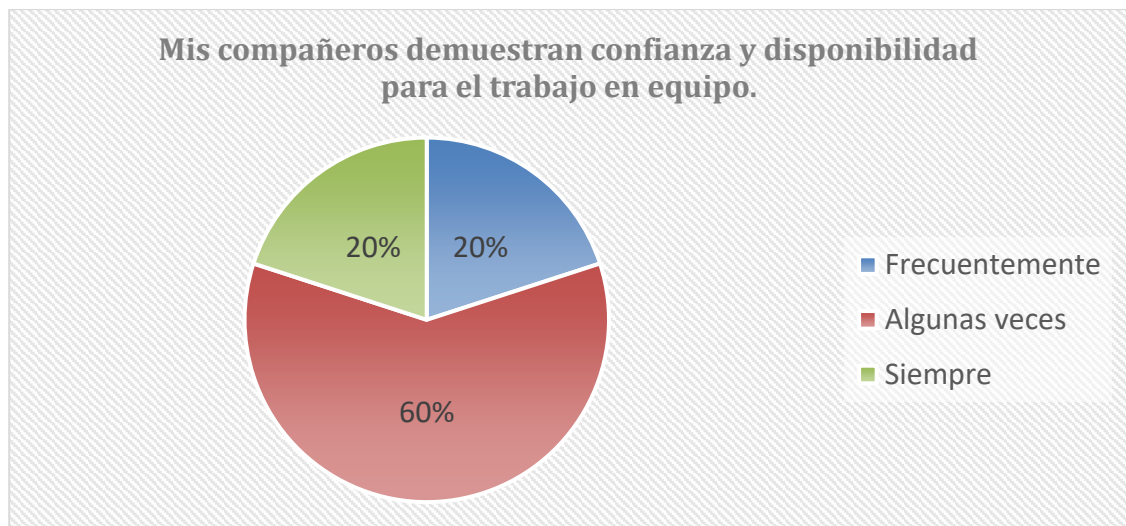
Figura 15 Retroalimentación del desempeño.



Fuente: Elaboración propia 2021

En la figura 16 correspondiente a la confianza y disponibilidad para trabajo en equipo se encontró que el 60% colaboradores indicaron que algunas veces, mientras que 20% dijo que frecuentemente y el otro 20% dijo que siempre encuentran confianza y disponibilidad.

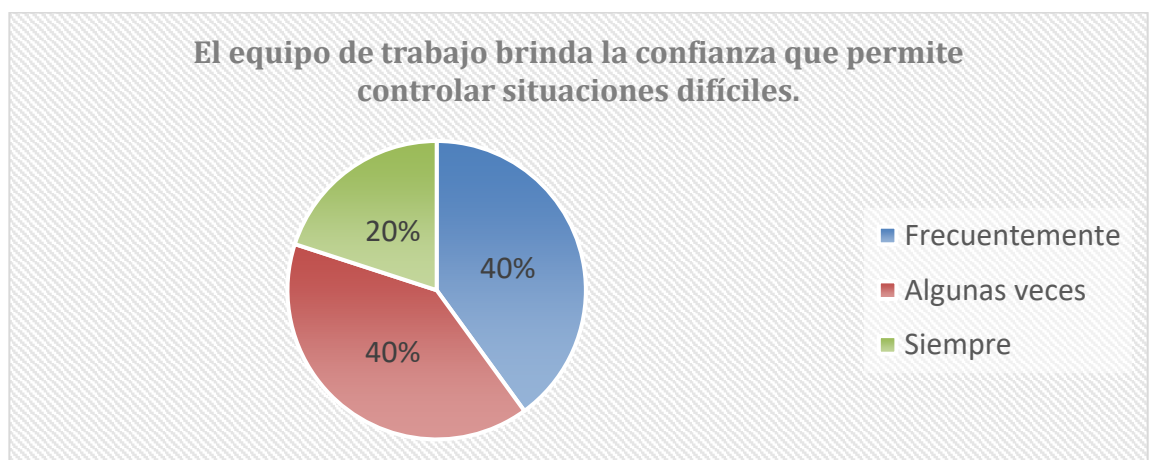
Figura 16 Confianza y disponibilidad para el trabajo en equipo.



Fuente: Elaboración propia 2021

La figura 17 referente la confianza del equipo ante situaciones difíciles el 40% dijo que frecuentemente se controlan estas situaciones, mientras que otro 40% indicó que algunas veces y el 20% dijo que siempre son controladas.

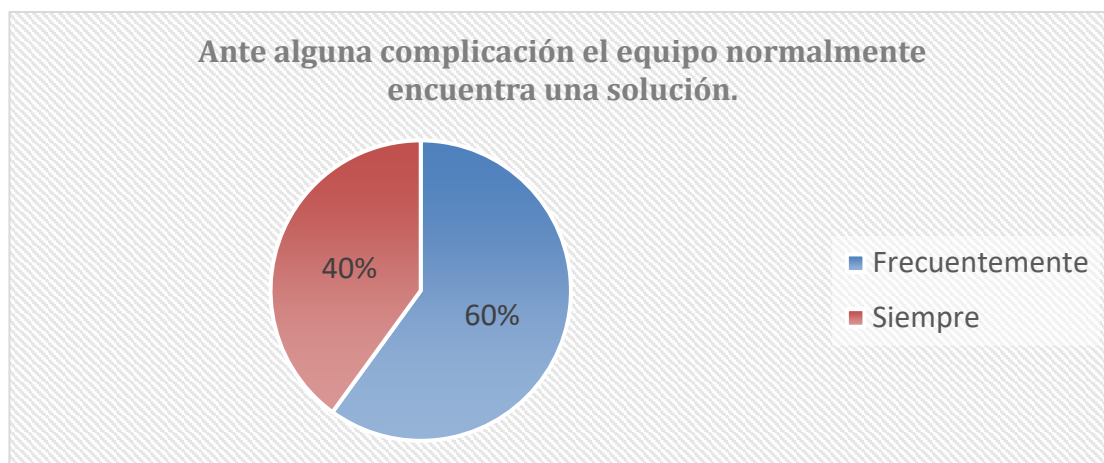
Figura 17 El equipo de trabajo brinda confianza ante situaciones difíciles.



Fuente: Elaboración propia 2021

En la figura 18 que corresponde a encontrar soluciones ante alguna complicación el 40% indicó que siempre se encuentran alternativas para la resolución de problemas mientras que el 60% dijo que frecuentemente se encuentran las soluciones.

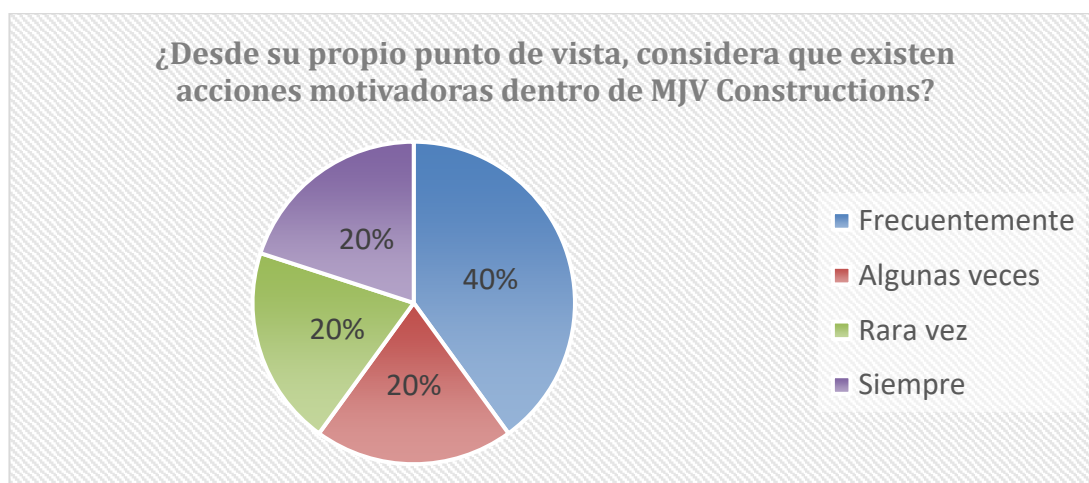
Figura 18 Soluciones ante complicaciones.



Fuente: Elaboración propia 2021

En la figura 19 que corresponde a acciones motivadoras dentro de la organización el 40% dijo que frecuentemente se tienen estas acciones, mientras que el 20% dijo que algunas veces, 20% que rara vez y el 20% restante refirió que siempre.

Figura 19 Acciones motivadoras para el personal.

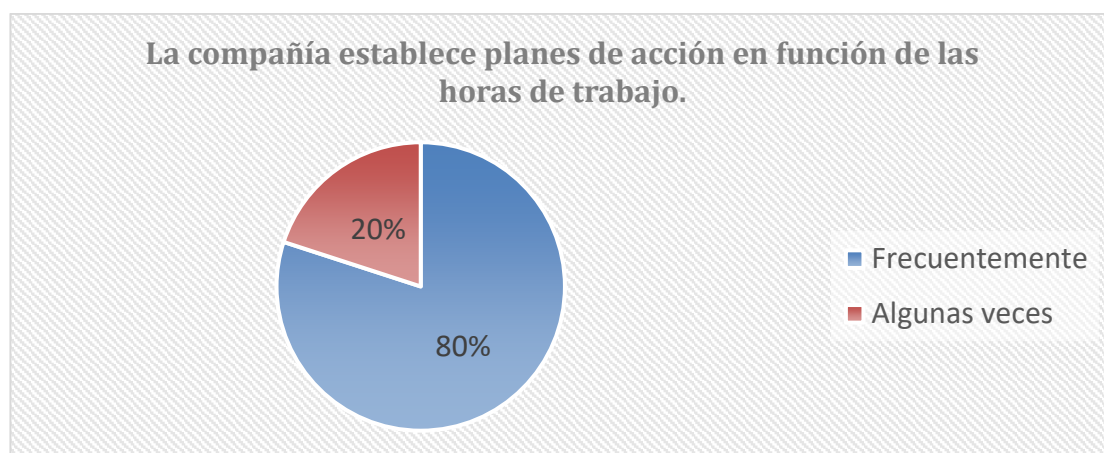


Fuente: Elaboración propia 2021

5.4. Productividad

Para la primer pregunta y con número de figura 20 referente a los planes de acción en función de las horas laborales el 80% indico que frecuentemente se cuenta con un plan, mientras que el 20% indicó que algunas veces.

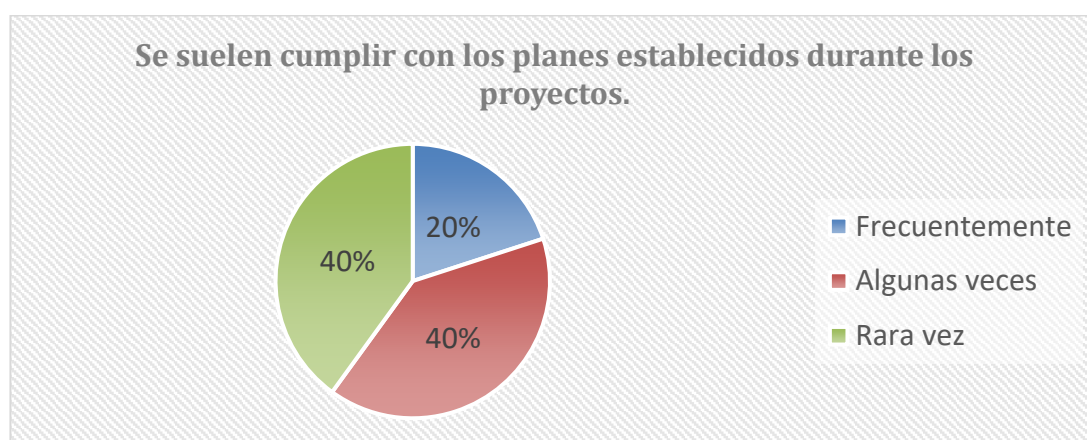
Figura 20 Planes de acción en función de las horas de trabajo.



Fuente: Elaboración propia 2021

La figura 21, Planes establecidos durante los proyectos se indicó por los colaboradores en un 20% que frecuentemente se cumplen los planes, el 40% indicó que algunas veces, mientras que el 40% restante dijo que rara vez se cumple con los planes establecidos.

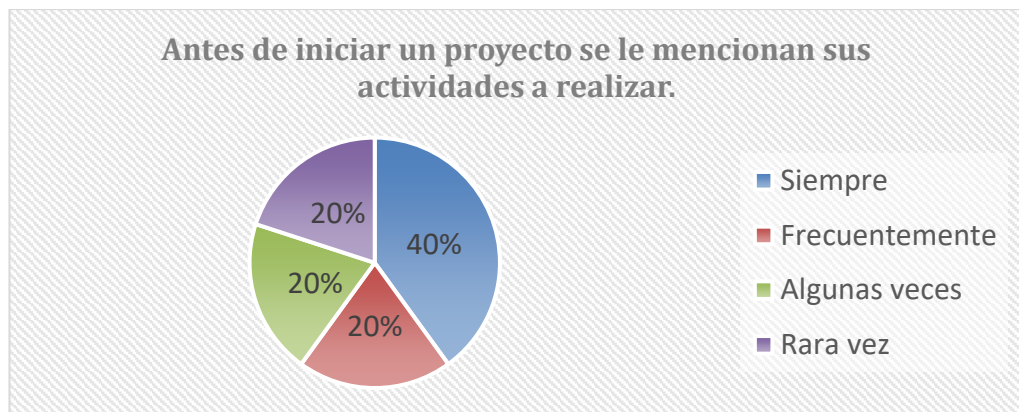
Figura 21 Planes establecidos durante los proyectos.



Fuente: Elaboración propia 2021

En la figura 22 mención de actividades antes de iniciar un proyecto el 40% indicó que siempre se mencionan cuáles serán sus actividades para realizar, mientras que el 20% indicó que frecuentemente, 20% dijo que algunas veces y el 20% restante dijo que rara vez son mencionadas que actividades realizará dentro del proyecto.

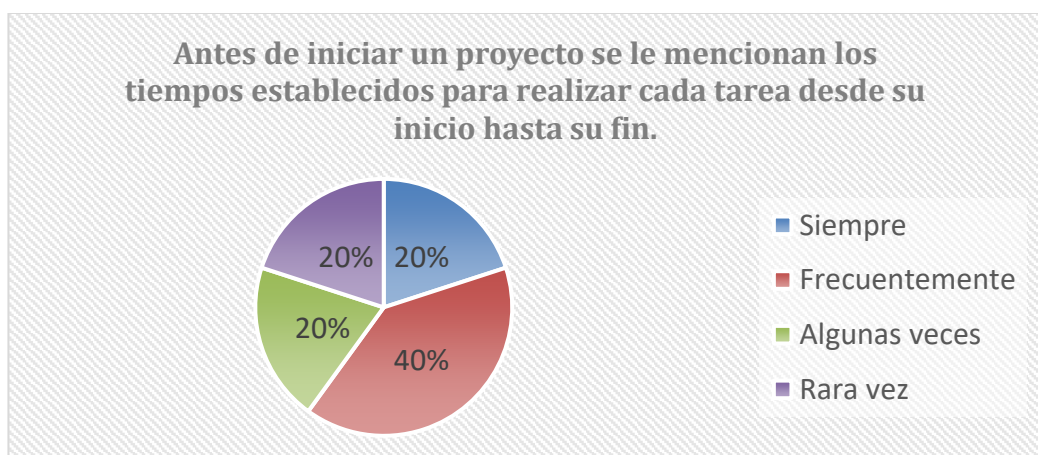
Figura 22 Actividades a realizar antes del inicio del proyecto.



Fuente: Elaboración propia 2021

La figura 23 referente a los tiempos establecidos para realizar las tareas en los proyectos desde su inicio hasta su final el 20% dijo que siempre les mencionan los tiempos que se tienen establecidos, mientras que 40% indicó que frecuentemente, el otro 20% dijo que algunas veces y el último 20% mencionó que rara vez son mencionados los tiempos.

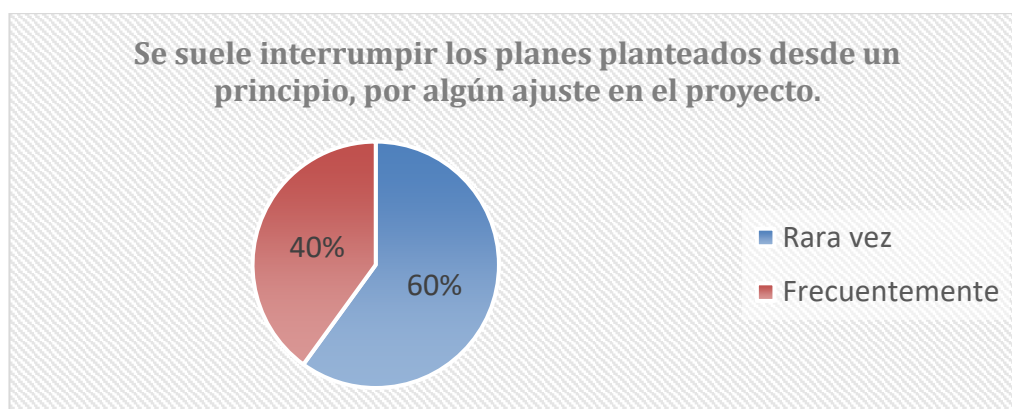
Figura 23 Tiempos establecidos para la realización de tareas desde el inicio hasta el fin.



Fuente: Elaboración propia 2021

La figura 24 que corresponde a la interrupción del proyecto por ajustes el 60% de los colaboradores indicó que rara vez los tiempos no son respetados, mientras que el 40% restante expresó que frecuentemente los proyectos son afectados e interrumpidos por algún ajuste.

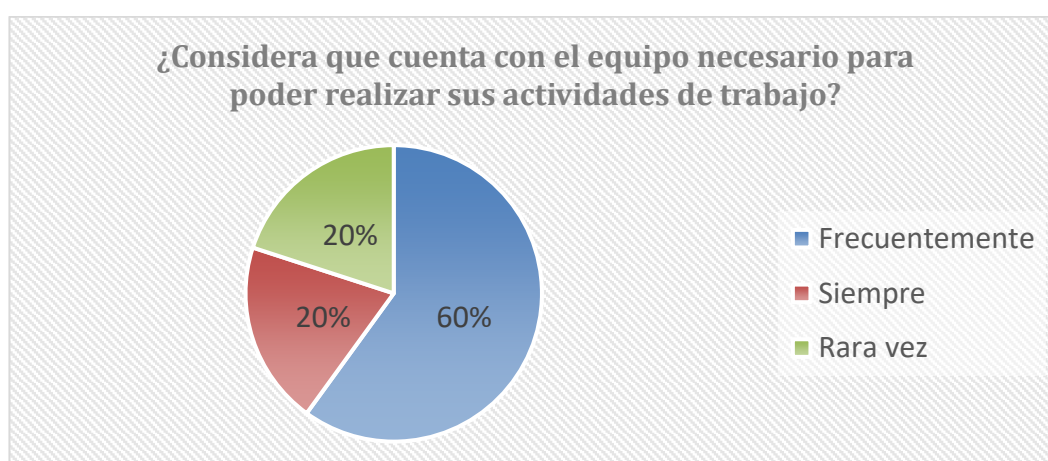
Figura 24 Interrupción de los planes planteados por algún ajuste en el proyecto.



Fuente: Elaboración propia 2021

En la figura 25 que refiere si el personal cuenta con el equipo necesario para poder realizar sus actividades laborales el 60% indicó que frecuentemente cuentan con las herramientas para poder realizar su trabajo, mientras que 20% dijo que siempre cuentan con el material y el 20% restante considera que rara vez cuentan con el equipo.

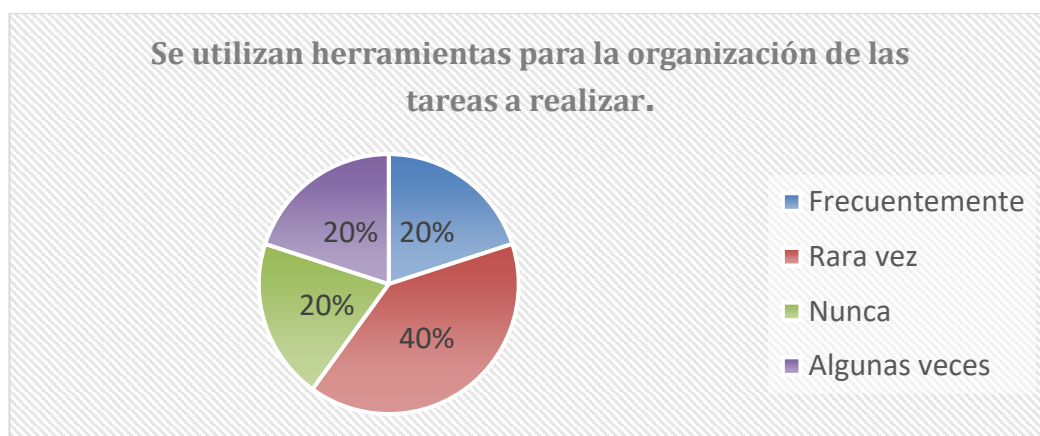
Figura 25 Equipo necesario para realizar las actividades laborales.



Fuente: Elaboración propia 2021

La figura 26 que corresponde a herramientas para la organización de las tareas el 20% indicó que frecuentemente se utilizan, mientras que 40% dijo que rara vez, el 20% dijo que algunas veces y el 20% restante mencionó que nunca se usan herramientas para poder organizar las tareas a realizar durante los proyectos.

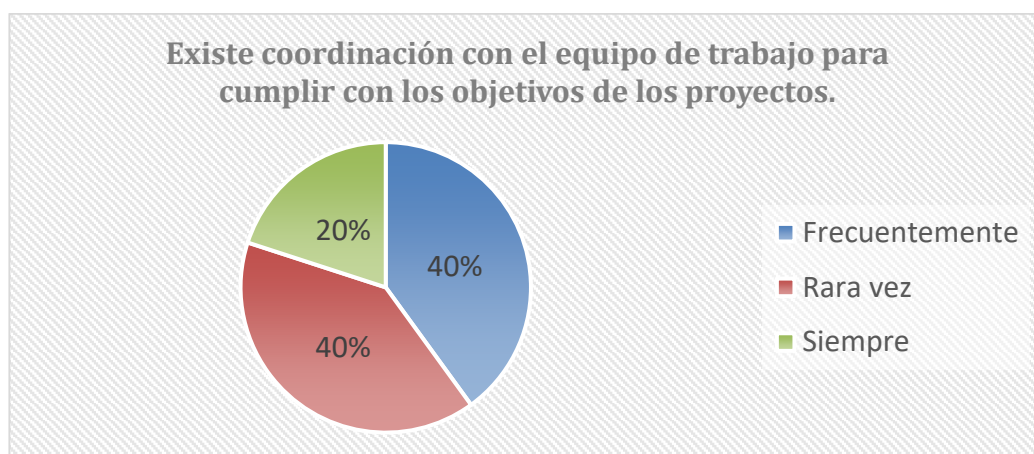
Figura 26 Organización de las tareas a realizar durante un proyecto.



Fuente: Elaboración propia 2021

En la figura 27 referente a la coordinación con el equipo de trabajo para poder cumplir con los objetivos el 20% indicó que siempre existe una coordinación entre los miembros de la organización, mientras que el 40% dijo que frecuentemente y el 40% restante dijo que rara vez existe esta coordinación.

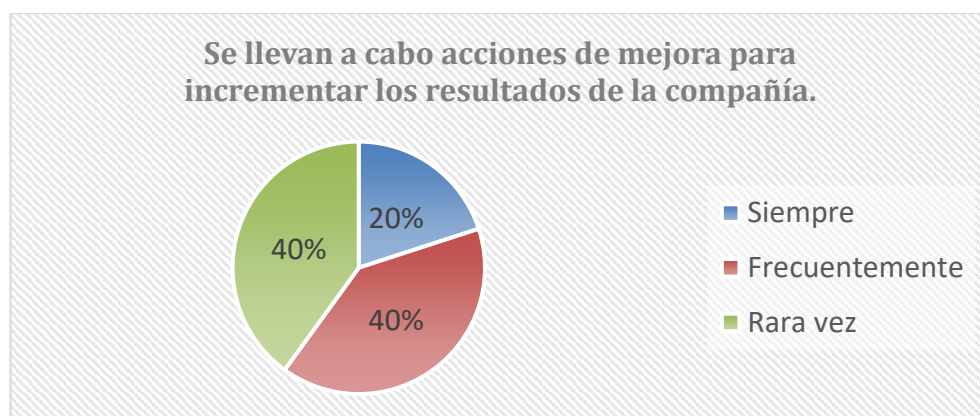
Figura 27 Coordinación con el equipo para cumplir con los objetivos.



Fuente: Elaboración propia 2021

La figura 28 referente a las acciones de mejora para incrementar los resultados de la organización el 20% dijo que siempre se llevan acciones las cuales incrementen los resultados, mientras que el 40% afirmó que frecuentemente, y el 40% restante dijo que rara vez se llevan a cabo acciones que incrementen los resultados.

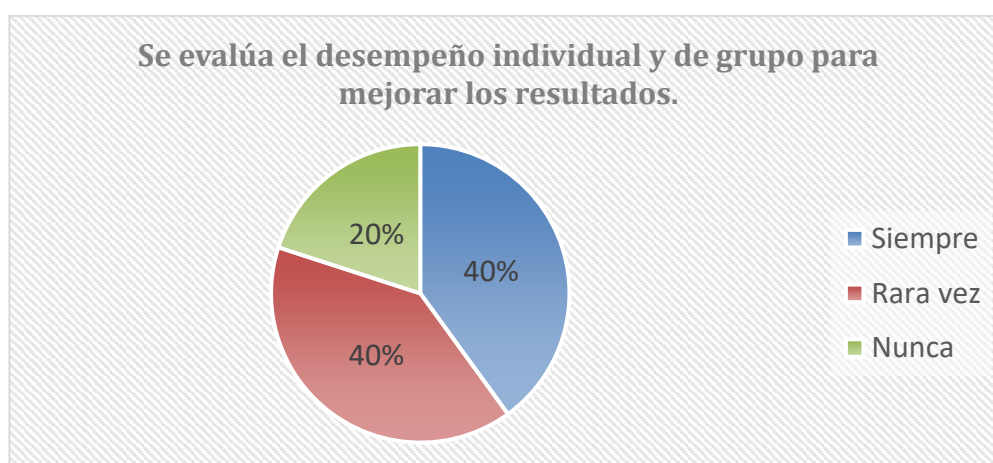
Figura 28 Acciones de mejora para incrementar resultados.



Fuente: Elaboración propia 2021

Para la figura 29 correspondiente a la evaluación individual del grupo el 40% de los colaboradores mencionó que siempre se evalúa su desempeño individual para mejorar los resultados, mientras que el otro 40% dijo que rara vez y finalmente el 20% restante indicó que nunca se le evalúa su desempeño individual.

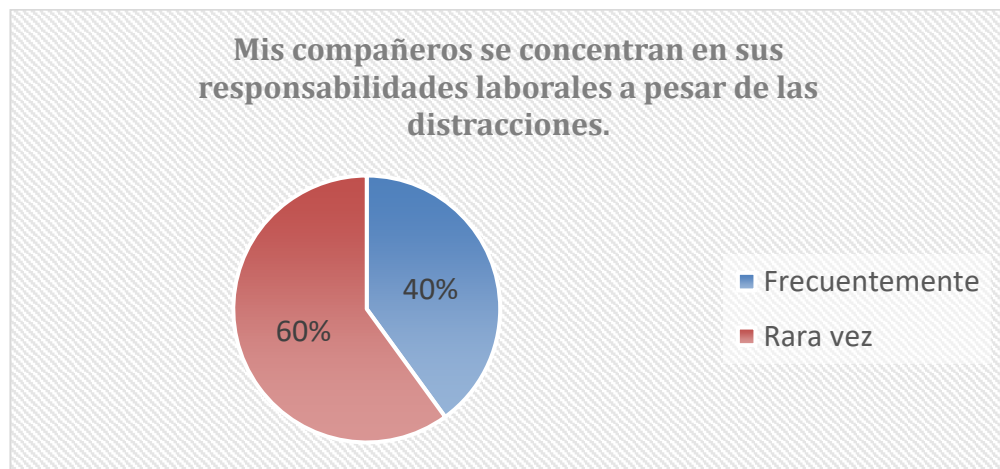
Figura 29 Evaluación individual del grupo para la mejora de resultados.



Fuente: Elaboración propia 2021

La figura 30 referente a la concentración de los compañeros de trabajo en sus responsabilidades a pesar de las distracciones que se llegan a presentar durante la jornada laboral el 60% indicó que rara vez se desconcentran sus compañeros a pesar las eventualidades presentadas, mientras que el otro 40% afirmó que frecuentemente sus compañeros suelen desconcentrarse.

Figura 30 Concentración de los compañeros en sus responsabilidades laborales a pesar de las distracciones.



Fuente: Elaboración propia 2021

Para el cumplimiento del segundo y tercer objetivo específico, Identificar los procesos o procedimientos relacionados con las causas principales de retraso en los proyectos en la compañía MJV Constructions y Proponer los ajustes necesarios a la operación en la empresa MJV Constructions en función de los procesos o procedimientos identificados, los cuales derivan en el retraso de la entrega de proyectos.

Primero se realizó un mapeo y/o diseño de procesos en el cual se describen las actividades que lleva la organización, desde la solicitud de cotización por parte de los clientes hasta la realización y terminación de un proyecto de construcción y/o remodelación. También se realizó un diagrama de flujo del proceso que lleva la organización.

Posteriormente, se llevó a cabo un FODA el cual ayudó a identificar áreas de oportunidad dentro de la organización, para posteriormente realizar un Diagrama de Gantt en el cual se plasmó el tiempo que toma actualmente realizar un proyecto por MJV Constructions.

En la figura 31 se muestran los procesos que lleva a cabo la compañía para el desarrollo de los proyectos de construcción y/o remodelación de bienes inmuebles, desde el primer contacto con el cliente hasta la entrega final de los proyectos.

Figura 31 Mapeo de procesos MJV Constructions.

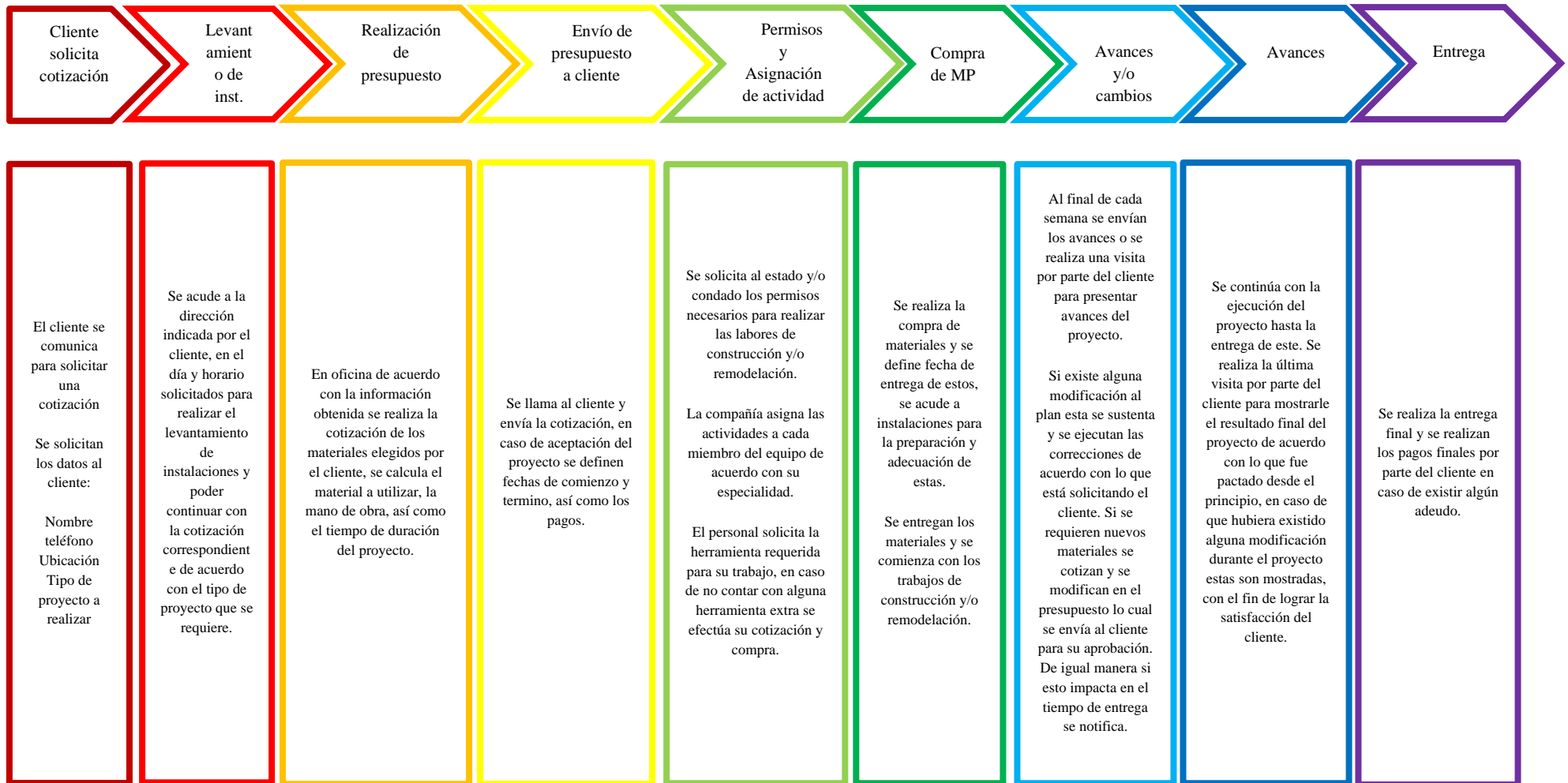
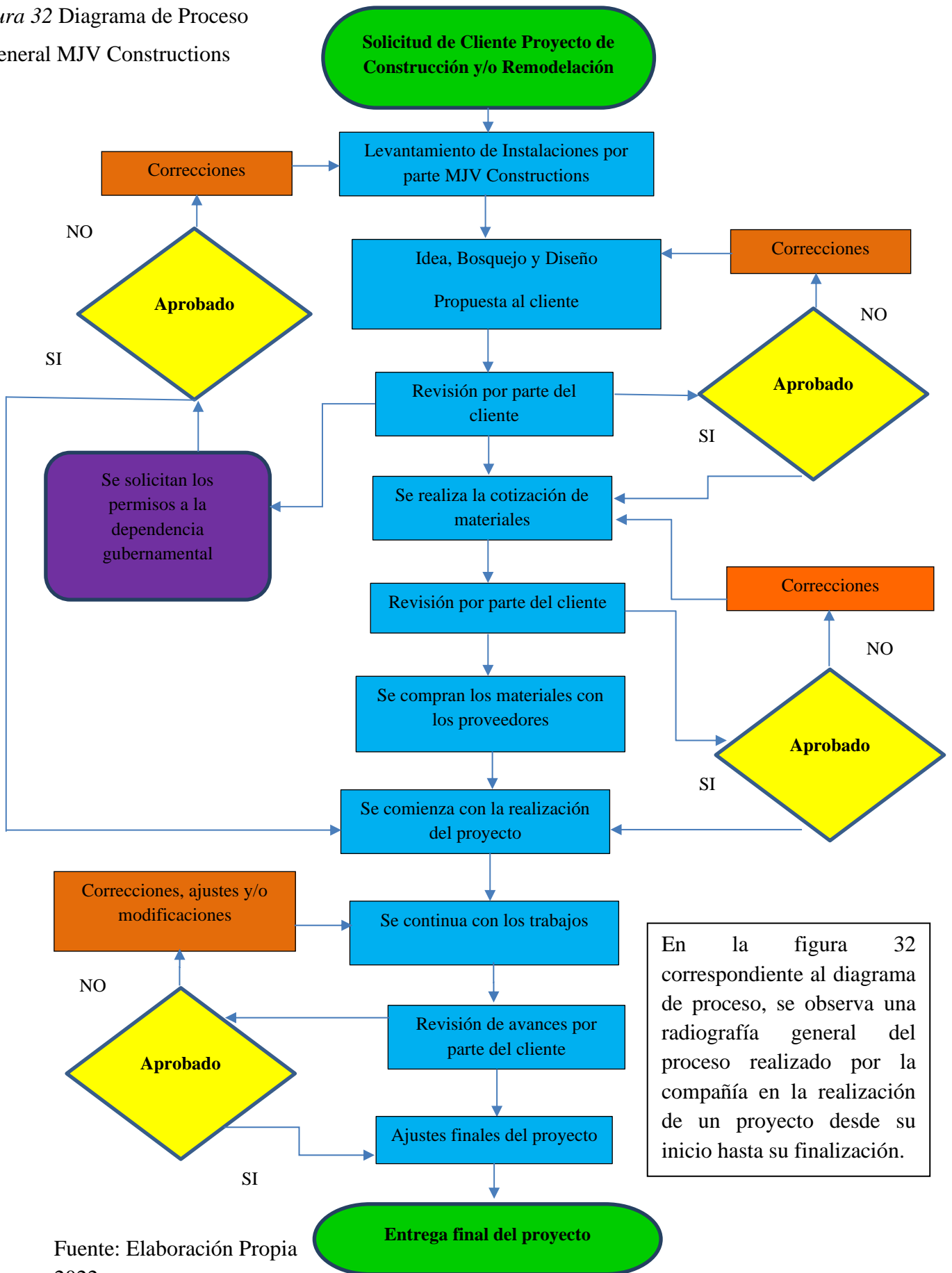


Figura 32 Diagrama de Proceso
General MJV Constructions



En la figura 32 correspondiente al diagrama de proceso, se observa una radiografía general del proceso realizado por la compañía en la realización de un proyecto desde su inicio hasta su finalización.

FODA MJV Constructions

Con base en lo planteado en la matriz de congruencia se elaboró la siguiente matriz FODA con la participación del dueño de la organización y el autor, con el propósito de detectar los puntos fuertes, así como los débiles con los que la organización cuenta y de esta manera poder mejorarlos para ser más rentable.

Tabla 3

Matriz FODA de la Compañía MJV Constructions.

Fortalezas	Oportunidades
Equipo y Maquinaria adecuada Personal calificado Rápida comunicación con el director Calidad en los proyectos entregados y satisfacción de los clientes Lealtad de clientes Unidades propias para transportar material	Amplio mercado Relación con otras empresas Capacitación constante al personal Entrega oportuna de algunos proyectos Crecimiento lento en el mercado de la construcción
Debilidades	Amenazas
La compañía no se encuentra consolidada al 100% Situación legal de algunos colaboradores Capital limitado Limitación de personal de base Recursos de personal capacitado limitado Pocos conocimientos digitales Dominio del idioma inglés No existe una dirección clara estratégica Edad avanzada de algunos colaboradores	Otras empresas dedicadas al mismo rubro Continuo avance en tecnología Escasez de mano de obra Poca promoción de la organización Entrega incompleta de materiales por los proveedores Distintos cambios en el proyecto por peticiones de los clientes Requisitos y revisiones por parte del gobierno

Fuente: Elaboración propia 2021

De acuerdo con la tabla 3 FODA realizado de la compañía MJV Constructions se pueden resaltar como fortalezas que la compañía cuenta con equipo y maquinaria adecuada, así como con personal calificado para poder realizar los trabajos encomendados en un proyectos. Mientras que en las oportunidades se encontró que la compañía tiene un crecimiento lento en comparación con otras del mismo género al contar con un amplio mercado para poder incursionar en este. En cuanto a las debilidades se encontró que al no encontrarse consolidada al 100% afecta en la pérdida de contratos

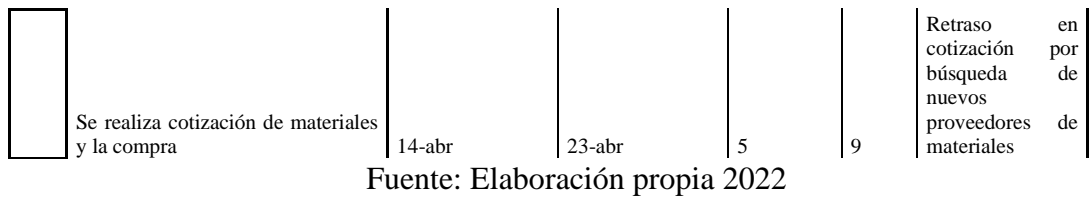
y/o clientes, los pocos o nulos conocimientos digitales, así como el no dominar el idioma inglés hace que la competencia sobresalga y tenga un mejor posicionamiento en la industria. Y por último en cuanto a las amenazas se encuentran las empresas dedicadas al mismo rubro, el avance tecnológico y los requisitos o revisiones por parte del gobierno de los EE. UU.

Para el cumplimiento del tercer objetivo planteado en la matriz de congruencia, Proponer los ajustes necesarios a la operación en la empresa MJV Constructions en función de los procesos o procedimientos identificados, los cuales derivan en el retraso de la entrega de proyectos, se procedió a la realización del Diagrama de Gantt, el cual considero como muestra el proyecto de remodelación de una propiedad de dos plantas ubicada en la Ciudad de Murrieta, Condado de Riverside, Estado de California EE.UU. La remodelación de la residencia tuvo una duración 113 días, mientras que la duración planeada antes del proyecto era de 62 días contemplando la totalidad del inmueble, desde el primer contacto con el cliente hasta la entrega final.

Tabla 4

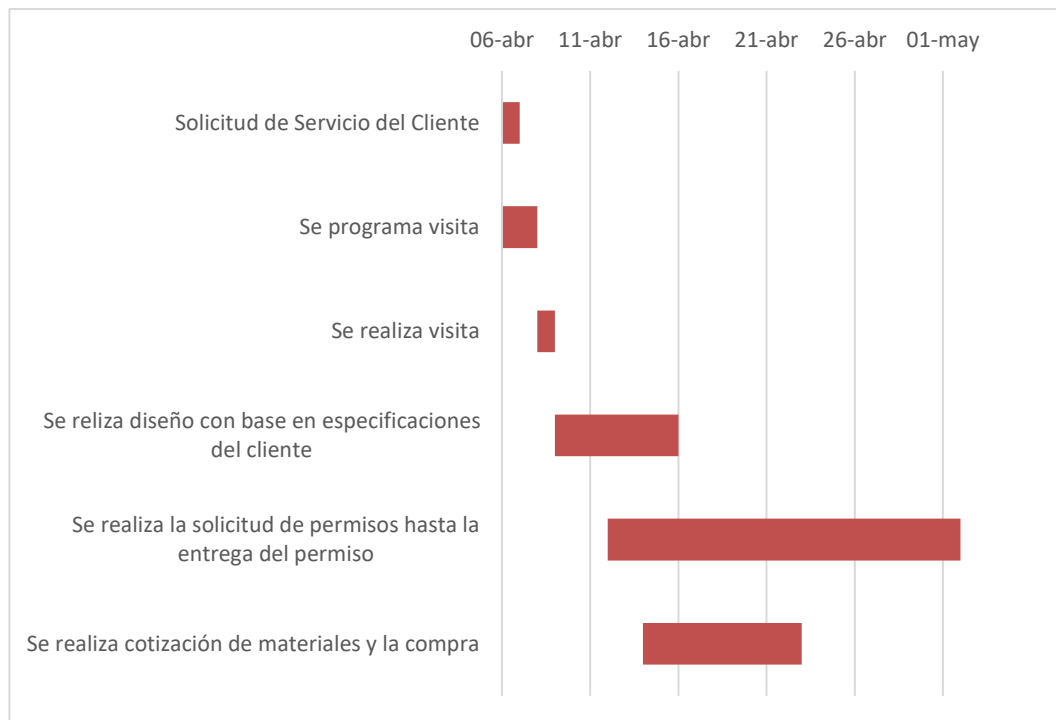
Diagrama de Gantt Primera Fase.

Proyecto Remodelación de Inmueble Casa Habitación						
		Fechas		Días		
TEE = Tiempo Esperado de Ejecución en Días		06-abr	16-jun	62		
DR = Duración Real en Días		06/04/2021	18/08/2021	113		
Actividad	Inicio	Fin	TEE	DR	Notas	
Fase 1	Solicitud de Servicio del Cliente	06-abr	06-abr	1	1	En tiempo
	Se programa visita	06-abr	07-abr	2	2	En tiempo
	Se realiza visita	08-abr	08-abr	1	1	En tiempo
	Se realiza diseño con base en especificaciones del cliente	09-abr	16-abr	4	7	Se solicitan modificaciones por parte del cliente
	Se realiza la solicitud de permisos hasta la entrega del permiso	12-abr	05-may	15	20	Se retrasa la solicitud unos días debido a las medidas restrictivas por Pandemia de COVID - 19



En la figura 33 se muestra lo que corresponde Primer Fase del Diagrama de Gantt, Proyecto de remodelación de un inmueble.

Figura 33 Fase 1 del Proyecto de Remodelacion Diagrama de Gantt.



Fuente: Elaboración propia 2022

Tabla 5

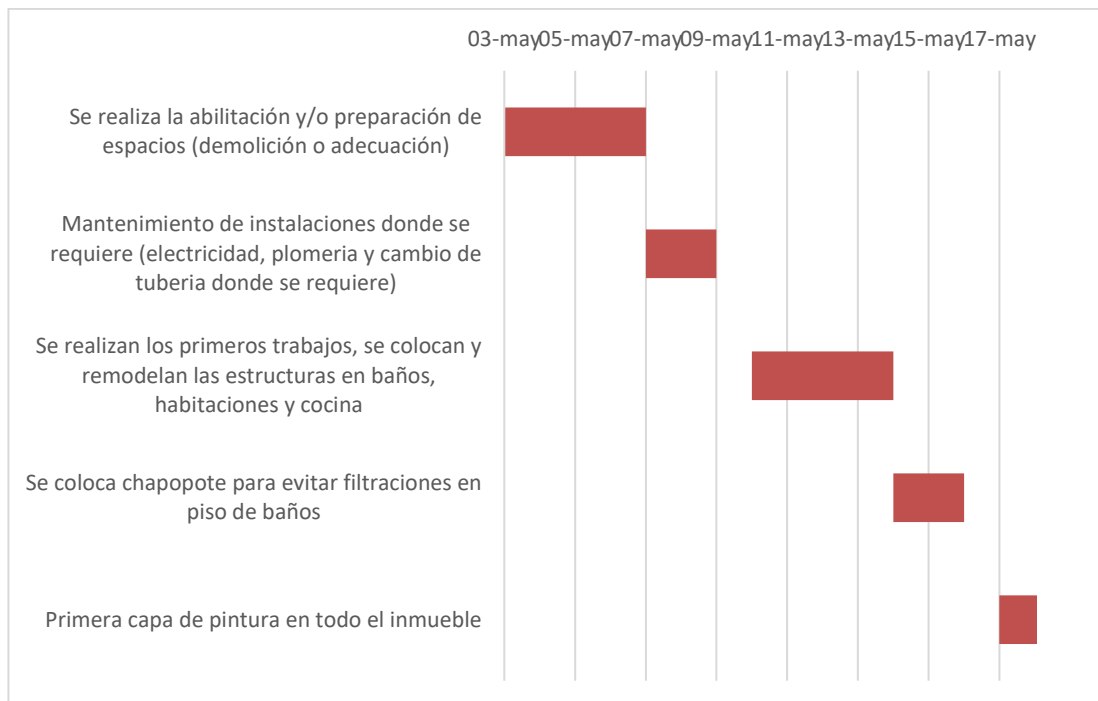
Diagrama de Gantt Segunda Fase.

Fase 2	Se realiza la habilitación y/o preparación de espacios (demolición o adecuación)	03-may	06-may	4	4	En tiempo
	Mantenimiento de instalaciones donde se requiere (electricidad, plomería y cambio de tubería)	07-may	08-may	2	2	En tiempo
	Se realizan los primeros trabajos, se colocan y remodelan las estructuras en baños, habitaciones y cocina	10-may	13-may	4	4	En tiempo
	Se coloca chapopote para evitar filtraciones en piso de baños	14-may	15-may	2	2	En tiempo
	Primera capa de pintura en todo el inmueble	17-may	18-may	2	2	En tiempo

Fuente: Elaboración propia 2022

En la figura 34 se muestra lo que corresponde Segunda Fase del Diagrama de Gantt, Proyecto de remodelación de un inmueble.

Figura 34 Fase 2 del Proyecto de Remodelacion Diagrama de Gantt.



Fuente: Elaboración propia 2022

Tabla 6

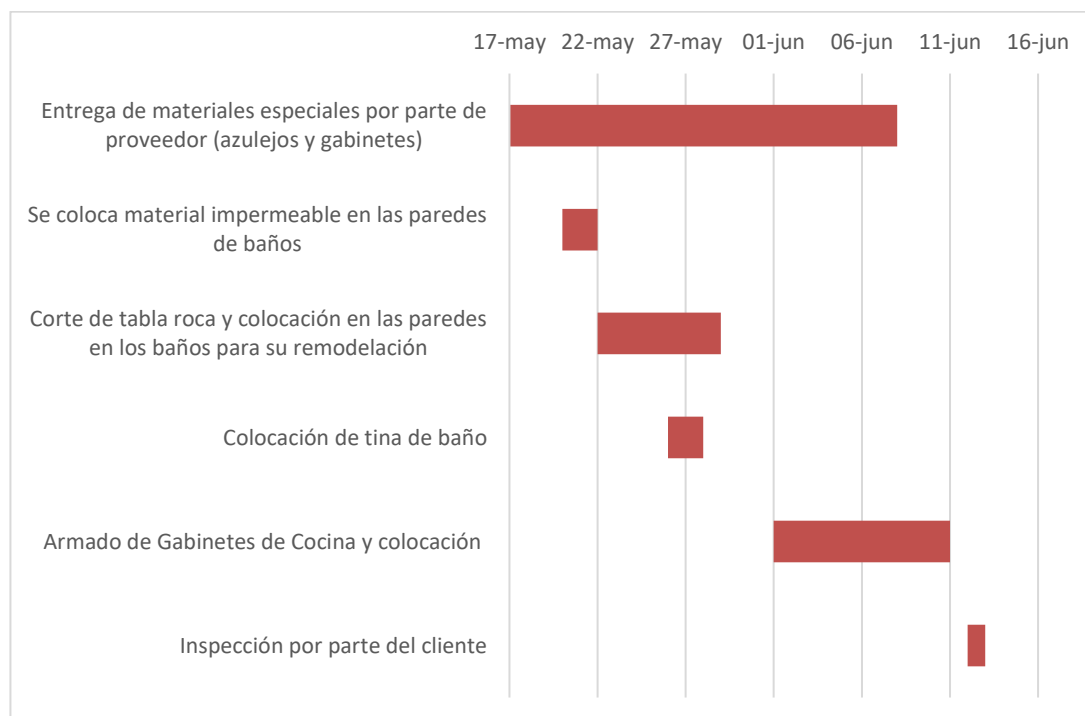
Diagrama de Gantt Tercera Fase.

Fase 3	Entrega de materiales especiales por parte de proveedor (azulejos y gabinetes)	17-may	10-jun	8	22	Retraso de entrega de materiales debido a que algunos productos se importaron de Europa y Asia (Restricciones por COVID - 19)
	Se coloca material impermeable en las paredes de baños	20-may	21-may	2	2	En tiempo
	Corte de tabla roca y colocación en las paredes en los baños para su remodelación	22-may	29-may	7	7	En tiempo
	Colocación de tina de baño	26-may	27-may	2	2	En tiempo
	Armado de Gabinetes de Cocina y colocación	01-jun	11-jun	10	10	En tiempo
	Inspección por parte del cliente	12-jun	12-jun	1	1	Se piden modificaciones en el proyecto

Fuente: Elaboración propia 2022

En la figura 35 se muestra lo que corresponde Tercera Fase del Diagrama de Gantt, Proyecto de remodelación de un inmueble.

Figura 35 Fase 3 del Proyecto de Remodelacion Diagrama de Gantt.



Fuente: Elaboración propia 2022

Tabla 7

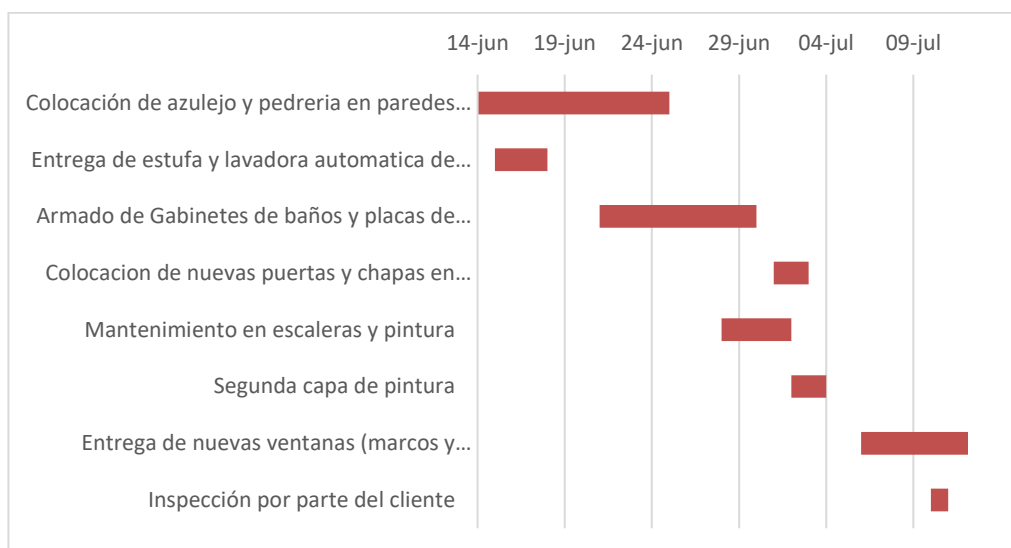
Diagrama de Gantt Cuarta Fase.

Fase 4	Colocación de azulejo y pedrería en paredes y piso de los baños	14-jun	25-jun	6	11	De acuerdo con modificaciones solicitadas por el cliente se realizan los cambios correspondientes
	Entrega de estufa y lavadora automática de trastes	15-jun	18-jun	1	3	El proveedor realizó una entrega diferida, dividiendo la entrega en días diferentes
	Armado de Gabinetes de baños y placas de mármol	21-jun	30-jun	4	9	Demora del proveedor en la entrega de las placas de mármol
	Colocación de nuevas puertas y chapas en las habitaciones	01-jul	02-jul	2	2	En tiempo
	Mantenimiento en escaleras y pintura	28-jun	01-jul	4	4	En tiempo
	Segunda capa de pintura	02-jul	06-jul	2	2	En tiempo
	Entrega de nuevas ventanas (marcos y vidrios). Desarmado y Armado de nuevas ventanas y colocación en toda la propiedad.	06-jul	15-jul	4	9	Proveedor no entrega completa la orden, lo cual provoca un retraso en la colocación de los materiales solicitados
	Inspección por parte del cliente	10-jul	10-jul	1	1	En tiempo

Fuente: Elaboración propia 2022

En la figura 36 se muestra lo que corresponde Cuarta Fase del Diagrama de Gantt, Proyecto de remodelación de un inmueble.

Figura 36. Fase 4 del Proyecto de Remodelacion Diagrama de Gantt.



Fuente: Elaboración propia 2022

Tabla 8

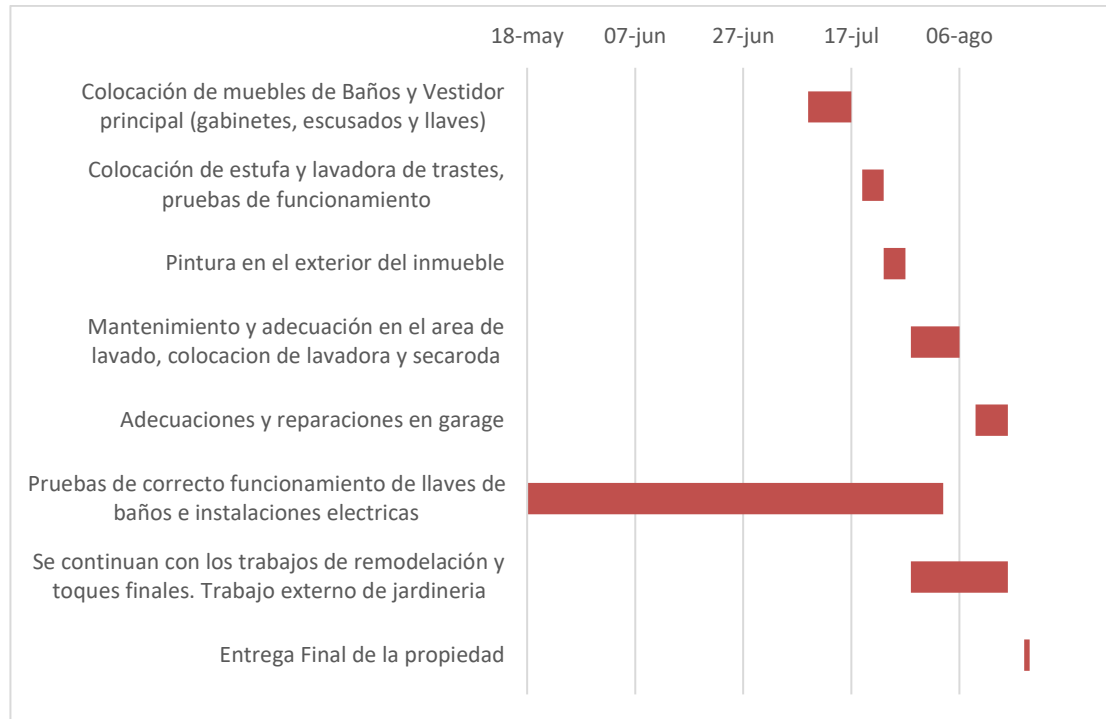
Diagrama de Gantt Quinta Fase.

Fase 5	Colocación de muebles de Baños y Vestidor principal (gabinetes, escusados y llaves)	09-jul	17-jul	8	8	En tiempo
	Colocación de estufa y lavadora de trastes, pruebas de funcionamiento	19-jul	22-jul	4	4	En tiempo
	Pintura en el exterior del inmueble	23-jul	27-jul	4	4	En tiempo
	Mantenimiento y adecuación en el área de lavado, colocación de lavadora y secadora	28-jul	06-ago	4	9	Retraso por la adecuación de las instalaciones de tuberías de agua y gas
	Adecuaciones y reparaciones en garaje	09-ago	14-ago	6	6	En tiempo
	Pruebas de correcto funcionamiento de llaves de baños e instalaciones eléctricas	18-may	17-ago	60	77	Se realizaron pruebas y reparaciones de las instalaciones durante el tiempo que duro el proyecto, con el propósito de verificar el buen funcionamiento de equipos. Las demoras se debieron al retraso en la entrega de materiales por parte de los proveedores, derivado de las restricciones por la Pandemia de COVID 19
	Se continúan con los trabajos de remodelación y toques finales. Trabajo externo de jardinería	28-jul	17-ago	18	18	En tiempo
	Entrega Final de la propiedad	18-ago	18-ago	1	1	Se realizó la entrega al cliente de la propiedad teniendo una satisfacción total de los resultados

Fuente: Elaboración propia 2022

En la figura 37 se muestra lo que corresponde Quinta Fase del Diagrama de Gantt, Proyecto de remodelación de un inmueble.

Figura 37. Fase 5 del Proyecto de Remodelacion Diagrama de Gantt.



Fuente: Elaboración propia 2022

El diagrama demostró que existen diferentes variables causantes del retraso del proyecto, entre las cuales se encuentran la demora en la entrega de materiales por parte de los proveedores, en este caso la cadena de suministro se vio afectada por la actual pandemia de COVID 19, ya que algunos de los materiales fueron importados tanto de Europa como de Asia específicamente de China. Por otra parte, también se encontró que al no ser una empresa formalizada la obtención de los permisos llega a afectar retrasando el comienzo del proyecto, puesto que al existir algunas modificaciones en los espacios del inmueble la normatividad indica que dicha actividad requiere que el Estado y/o el Condado sea notificado y este otorgue los permisos correspondientes, los cuales en este caso fueron solicitados por el propietario del inmueble. En el caso de que se haga referencia a una reparación o mantenimiento, esta no necesita algún permiso especial otorgado por medio de la dependencia gubernamental de dicho país.

Otro factor que también influyó en el retraso del proyecto fueron las modificaciones solicitadas por el cliente. Las cuales se fueron adecuando al plan que ya se tenía estipulado, cabe mencionar que las modificaciones se fueron solicitando conforme el proyecto fue avanzando y el cliente realizó visitas de revisión, esto con el propósito de cumplir al 100% con sus expectativas y calidad en los trabajos realizados por la compañía MJV Constructions.

Por otra parte, aunque la entrega se realizó fuera del tiempo estipulado no hubo ninguna penalización hacía compañía, ya que las modificaciones se realizaron a petición del cliente. Sin embargo, el retraso hizo que se tuvieran que mover las fechas de algunos otros proyectos.

Para el cumplimiento del cuarto objetivo Proponer las alternativas para regular la situación formal de la empresa MJV Constructions ante el Gobierno de EE. UU., se consultó con el dueño de la compañía y se investigaron las alternativas para el cumplimiento de este teniendo los siguientes resultados.

Uno de los primeros pasos que se debe realizar una compañía en EE.UU. para poder realizar su regularización es ser ciudadano, ser residente o tener socios comerciales, para posteriormente proceder al registro de la compañía ante el Gobierno.

Para poder registrar una empresa y que sea una entidad legal definida. La manera y lugar del registro dependen de su estructura y ubicación. La ubicación y estructura de la empresa determinan la manera de su registro. Decidir primero esos factores hará sencillo el registro. Para la mayoría de pequeñas empresas, pudiera llegar a ser simple como registrar el nombre de su empresa ante los gobiernos estatales y locales.

En algunos casos, ni siquiera es necesario registrarse. Si se hacen negocios como persona física, con su nombre legal, no necesita registro alguno. Pero si no se registra una empresa, puede perder la protección de responsabilidad personal y beneficios tanto legales como fiscales.

Registro ante agencias federales.

La mayoría de las empresas no necesitan registrarse ante el gobierno federal para ser entidades legales, más allá de solicitar simplemente una identificación tributaria federal. Algunas pequeñas empresas se registran ante el gobierno federal para tener protección de marca comercial u obtener una exención impositiva.

Si se quiere obtener una marca comercial, marca o nombre de producto, se debe solicitar ante la Oficina de Patentes y Marcas Comerciales de Estados Unidos una vez que la empresa se encuentra constituida.

Si se desea obtener una exención impositiva como una corporación sin fines de lucro, se debe registrar la empresa como una entidad exenta de impuestos ante el IRS. Para crear una corporación S, se necesita presentar el formulario 2553 ante el IRS, el cual se encuentra en el siguiente link:

<https://www.irs.gov/forms-pubs/about-form-2553>

Registro ante las agencias estatales.

Si la empresa es una corporación LLC, una sociedad o una corporación sin fines de lucro, probablemente se tenga que registrar en cualquier estado en los que realice actividades empresariales.

En general, se considera que realiza actividades empresariales en un estado cuando:

- La empresa tiene presencia física en el estado
- Se tienen reuniones frecuentes en persona con clientes en ese estado
- Una porción significativa de los ingresos de la compañía proviene de ese estado
- Cualquiera de los empleados trabaja en ese estado

En algunos estados se permite registro en línea; en otros deben entregar documentos impresos, ya en persona o por correo. La mayoría de los estados exigen registrarse ante la oficina de la Secretaría de Estado, la Oficina de Negocios o alguna

agencia de negocios. Para el caso del estado de California se puede encontrar la información en el siguiente link:

<https://www.sos.ca.gov/business-programs/business-entities/forms/>

Conseguir un agente registrado

Si la empresa es una corporación LLC, una sociedad o una corporación sin fines de lucro, se necesitará un agente registrado en el estado para presentar los documentos. Los agentes registrados reciben los papeles oficiales y los documentos legales a nombre de la empresa y deben estar radicados en el estado donde se registre.

Solicitud de la calificación foránea

Si la LLC, corporación, asociación o corporación sin fines de lucro realiza actividades de negocios en más de un estado, se podría necesitar formar la empresa en un estado y después solicitar la calificación de foránea en los demás estados donde actúe la empresa. En el estado en donde forme la empresa será considerada local, mientras que en todos los demás estados será considerada foránea. La calificación de foránea avisa al estado que ahí está actuando una empresa foránea.

Las empresas calificadas como foráneas generalmente necesitan pagar impuestos y cuotas de reporte anual tanto en su estado de formación como en los estados donde estén calificadas de foráneas. Para ser calificada de foránea, se debe presentar un Certificado de autoridad ante el estado. Muchos estados también requieren un Certificado de vigencia emitido por el estado de formación. Cada estado cobra una cuota de presentación, pero el monto varía según el estado y la estructura de la empresa. Se deben consultar en las oficinas estatales para averiguar los requisitos y las cuotas de calificación de foránea.

Presentar los documentos del estado y las cuotas

En la mayoría de los casos, el costo total de registrar una empresa es de menos de \$300 dólares, pero las cuotas varían según el estado y la estructura de negocio.

Los datos que generalmente necesita son:

- Nombre de la empresa
- Ubicación de la empresa
- Propiedad, estructura administrativa o directores
- Información del agente registrado
- Número y valor de las acciones (si es una corporación)

Los documentos que necesita, y lo que vaya en ellos, varía según el estado y la estructura del negocio.

En la tabla 9 se encuentran las estructuras de los negocios en EE.UU.

Tabla 9

Estructura de Negocios en EE. UU.

Estructura del negocio	Propiedad	Responsabilidad	Impuestos
Empresa unipersonal	Una persona	Responsabilidad personal ilimitada	Solo impuestos personales
Sociedades	Dos o más personas	Responsabilidad personal ilimitada, a menos que se estructure como una sociedad en comandita	Impuestos como autónomo (excepto para socios comanditarios) Impuestos personales
Compañía de responsabilidad limitada (LLC)	Una o más personas	Los propietarios no son personalmente responsables	Impuestos como autónomos Impuestos personales o corporativos
Corporación C	Una o más personas	Los propietarios no son personalmente responsables	Impuestos corporativos
Corporación S	Una o más personas, pero no más de 100 y todas deben ser ciudadanas estadounidenses	Los propietarios no son personalmente responsables	Impuestos personales
Corporación B	Una o más personas	Los propietarios no son personalmente responsables	Impuestos corporativos
Corporación sin fines de lucro	Una o más personas	Los propietarios no son personalmente responsables	Exenta de impuestos, pero no pueden distribuirse las ganancias

Fuente: Elaboración propia con datos de U.S. Small Business Administration.

En la tabla 10 se muestran los documentos y su descripción correspondiente a las estructuras de negocio en EE. UU.

Tabla 10

Documentos y su descripción de la estructura de negocios en EE. UU.

Estructura del negocio	del	Documento	Descripción
LLC		Acta constitutiva	Documento simple con los fundamentos de la LLC. Contiene información de la empresa como nombre, dirección, miembros y agente registrado.
LLC		Acuerdo operativo de la LLC	Detalles de la estructura de las decisiones financieras y funcionales de la empresa. Define cómo se toman decisiones comerciales clave, así como los deberes, las facultades y responsabilidades de cada miembro. Su elaboración es muy recomendable para protección suya y del negocio, aunque el estado no lo exija.
Sociedad comandita	en	Certificado de sociedad en comandita	Documento simple en que se asientan los fundamentos de la sociedad. Le notifica al estado la existencia de la sociedad y contiene información comercial básica como nombre, dirección y nombre de los miembros de la empresa. No todos los estados lo requieren; en algunos tiene nombre diferente.
Sociedad comandita	en	Acuerdo de sociedad en comandita	Es un documento interno obligatorio entre todos los socios, que define cómo se toman las decisiones de la empresa, los deberes, las facultades y responsabilidades de cada socio. Su elaboración es muy recomendable para protección suya y del negocio, aunque el estado no lo exija.
Sociedad de responsabilidad limitada	de	Certificado de sociedad de responsabilidad limitada	Documento simple con los fundamentos de la sociedad de responsabilidad limitada. Le notifica al estado la existencia de la sociedad y contiene información comercial básica como nombre de la empresa, dirección y nombre de los miembros de la empresa. No todos los estados lo requieren; en algunos tiene nombre diferente.
Sociedad de responsabilidad limitada	de	Acuerdo de sociedad de responsabilidad limitada	Es un documento interno obligatorio entre todos los socios, que define cómo se toman las decisiones de la empresa, los deberes, las facultades y responsabilidades de cada socio. Su elaboración es muy recomendable para protección suya y del negocio, aunque el estado no lo exija.
Corporación (cualquier tipo)		Acta constitutiva	También llamada certificado de constitución; es un documento legal exhaustivo que establece las directrices básicas de la empresa. Se requiere en todos los estados donde opere la empresa. Sus datos más comunes son el nombre de la empresa, el objetivo, el número de acciones ofrecidas, el valor de las acciones, los directores y funcionarios.
Corporación (cualquier tipo)		Estatutos o resoluciones	Los estatutos (llamados resoluciones en caso de corporaciones sin fines de lucro) son los documentos internos que rigen la corporación.

Estructura del negocio	del Documento	Descripción
		Definen cómo se toman las decisiones clave, así como los deberes, las facultades y responsabilidades de los funcionarios y accionistas. Su elaboración es muy recomendable para protección suya y del negocio, aunque el estado no lo exija.

Fuente: Elaboración propia con datos de U.S. Small Business Administration.

Algunos estados requieren que registre el nombre con el que opera (doing business as [DBA]), un nombre comercial o ficticio.

Registro ante las agencias locales.

Por lo general, no se necesita registrarse ante el gobierno del condado o de la ciudad para formar su empresa. Pero si la empresa es una LLC, corporación, sociedad o corporación sin fines de lucro, quizá se necesite solicitar licencias y permisos del condado o la ciudad. Algunos condados y ciudades requieren que se registre el nombre con el que hace negocios (DBA), un nombre comercial o ficticio.

Los gobiernos locales determinan los requisitos de registro, licencias y permisos, así que se deben consultar los sitios Web del gobierno local para averiguar lo que necesita hacer en un estado en particular.

Para el caso de California se necesita contar con una licencia para el caso de ciertos trabajos de remodelación o construcciones, la licencia se obtiene tomando un curso y presentando un examen de acreditación.

Mantenerse actualizado con los requisitos de registro

Algunos estados requieren que se presenten informes poco después de registrarse, lo que depende de la estructura de la empresa. Se podría necesitar la presentación de documentos adicionales en el consejo estatal de impuestos o el consejo de impuestos de franquicias.

Esta documentación en general se considera como informe inicial o registro ante el consejo de impuestos; en la mayoría de los casos hay que presentarla 30 a 90 días después de haberse registrado en el estado. Se debe consultar en la oficina de impuestos

o el consejo de impuestos de franquicias de la localidad para saber si aplica para la compañía.

Al cumplir con los puntos anteriores la empresa quedará registrada y constituida en EE.UU., pero deberá cumplir con las normatividades y obligaciones fiscales requeridas por dicho país.

En el caso del dueño de la compañía MJV Constructions se encuentra en un proceso legal, en el cual se solicitó la nacionalidad y/o residencia, ya que al tener hijos nacidos en EE. UU. y ser menores de edad dependientes directos se encuentra bajo revisión la solicitud y en asesoría legal por un abogado experto en temas migratorios. Sin embargo, debido a la pandemia por COVID 19, los procesos legales se encuentran detenidos por parte de la autoridad correspondiente en el estado de California.

Respecto al Objetivo General de la investigación Proponer los ajustes necesarios en las operaciones de la empresa MJV Constructions para reducir o eliminar el retraso en la entrega de los proyectos, dado el contexto de ser una empresa en proceso de regularización por parte de un migrante en EE. UU., fue cubierto con satisfacción al cumplir con los resultados mostrados anteriormente y correspondientes a los objetivos específicos.

CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

Se pudo constatar que la falta de oportunidades educativas, económicas y laborales son factores fundamentales que obligan a las personas a emigrar a diferentes países en la búsqueda de obtener una seguridad y calidad de vida mejor que la encontrada actualmente en sus países de origen.

De acuerdo con Recio (2005) se concluye que la inmigración, por una parte, ofrece mano de obra barata y condiciones de trabajo no favorables, sin embargo, y de acuerdo con Spener (1999) y con Kahn (2017) mencionan que son los mismos inmigrantes que debido a las condiciones que se tienen en el país tienen más probabilidad de emprender negocios con el propósito de obtener mayores ingresos a los que se les ofrecería en una compañía. Por su parte Rajiman (2001) destaca entre las actividades de autoempleo que llevan los inmigrantes la reparación de inmuebles, la venta ambulante y el cuidado de menores de edad, como en este caso de estudio donde un inmigrante decidió emprender su propio negocio de reparación de inmuebles con el propósito de superarse y dar una mejor calidad a su familia.

Con base en los resultados del análisis documental realizado, se pudo conocer parte del panorama que viven millones de mexicanos al emigrar hacia EE.UU., en el caso específico del caso de estudio se conocieron las complicaciones las cuales enfrenta el dueño y la misma Compañía MJV Constructions, desde exponerse a la ilegalidad al no ser una empresa constituida en EE. UU., así como las causas que afectan la entrega de proyectos de la Compañía MJV Constructions.

El no encontrarse como una empresa constructora constituida formalmente afecta las operaciones de MJV Constructions, ya que requiere que en algunos casos los clientes sean los responsables de tramitar los permisos necesarios de trabajo ante la autoridad correspondiente. Esta misma situación tiene un impacto en la captación de clientes, por el hecho de que no permite que la empresa pueda acceder a la obtención de contratos Gubernamentales, alianzas estratégicas con compañías de estructura formal o poder tener una promoción en medios digitales, los cuales hoy en día tienen un impacto considerable en la captación de clientes.

Por otra parte, también se concluyó que en la cuestión de los retrasos existen factores como las modificaciones requeridas por los clientes, que tienen un impacto significativo en el cumplimiento de las fechas pactadas al inicio de los trabajos de remodelación, ya que la empresa al satisfacer a sus clientes realiza estos ajustes aun afectando sus demás proyectos teniéndolos que aplazar.

La pandemia por COVID 19 jugo un papel importante en el tema de los retrasos, en primer lugar, se encuentra el confinamiento que se llevó a cabo de manera mundial originando que la compañía MJV Construccions tuviera que cesar actividades unos meses primero por órdenes del país y el estado en donde la empresa se encuentra la compañía. En segundo lugar, el desabasto de materia prima, ya que al adquirir materiales de otras partes del mundo algunos países tomaron la decisión de cerrar sus fronteras y aduanas, una vez que estas fueron abiertas al comercio los retrasos se hicieron evidentes, ya que se vivió un desbaste en los materiales y en algunos casos las compañías no pudieron cumplir con entregas cancelando órdenes de compra.

También pudo observarse que el tener un socio que sea ciudadano Estadunidense ayudará en el proceso de regularización de la organización, logrando su constitución legal para posteriormente crear un consejo el cual tome las mejores decisiones para dirigir la organización. Esta sociedad en la organización pondrá a la compañía en una ventaja competitiva para poder tener contratos y realizar los trámites necesarios dando un plus a los clientes en la oferta de servicios. El consejo ayudará también a que MJV Construccions tenga una estructura formal en la cual la empresa pueda llevar un control y aseguramiento en el cumplimiento de sus responsabilidades.

El logro de los objetivos específicos ayudo a alcanzar el cumplimiento del objetivo general Proponer los ajustes necesarios en las operaciones de la empresa MJV Construccions para reducir o eliminar el retraso en la entrega de los proyectos, dado el contexto de ser una empresa en proceso de regularización por parte de un migrante en EE. UU., ya que se pudo conocer primeramente el estatus migratorio con el que cuenta actualmente el propietario de la compañía, detectar y conocer las necesidades actuales que tiene la organización esto para poder lograr la legalidad y constitución formal de la compañía.

Esto nos lleva a la importancia de tener una buena administración de proyectos como se menciona en el marco teórico por Cosio (2010), que destaca que para el logro de una correcta ejecución de un proyecto se debe considerar la planificación, ejecución y control, lo cual se verá reflejado en una gestión de proyectos controlada y organizada. De igual manera la aportación de Mintzberg (2007) referente a la estructura organizacional en conjunto con lo planteado por Plumptre y Graham de gobernanza en (1999), plantean que una buena estructura organizacional y el estar constituida de manera adecuada hará que la operación sea eficiente, además de que contar con las habilidades de negociación y management de su alta gerencia son cruciales para el éxito de la organización aunado a la creación de un consejo que analice y tome las mejores decisiones para el desarrollo de la compañía.

Por otra parte, de acuerdo con la publicación de Alwi (2003) se concuerda que el retraso en la entrega de proyectos genera disputas entre los participantes de los proyectos, repercutiendo en los costos del mismo, como en el caso de estudio en donde distintos factores han repercutido en la entrega de los proyectos y aumentando los costos de los mismos.

Con base en lo planteado por Amaru (2009) se debe ver a la planeación estratégica como un proceso el cual permita estructurar y esclarecer el camino que debe tomar la misma organización con el propósito de alcanzar los objetivos planteados.

Dentro de las propuestas para la empresa MJV Constructions se presentan las siguientes:

- Como primera estrategia de mejora se propone que la compañía entre en un proceso de Desarrollo Organizacional en el cual y de acuerdo con Guízar (2009) consista esencialmente en una estrategia educativa interna la cual emplee la capacitación como base en temas relevantes a la construcción y desarrollo personal tomando en cuenta los siguientes puntos: 1) explicar y demostrar la forma correcta de realizar la tarea; 2) ayudar al personal a desempeñarse primero bajo supervisión; 3) luego permitir que el personal se desempeñe solo; 4) evaluar el desempeño laboral y 5) capacitar a los trabajadores según los resultados de la evaluación., con el fin de lograr más y mejores opciones

organizacionales, así como el compromiso de los colaboradores y el sentido de pertenencia hacia la organización .

- Buscar una brecha legal con el fin de que el dueño pueda obtener la nacionalidad o la residencia Estadounidense, para posteriormente poder dar de alta formalmente la organización, lo cual beneficiaría a la compañía permitiéndole competir con otras empresas ya constituidas formalmente.
- Buscar formalizar la compañía por medio de un socio comercial confiable, el cual requiera los servicios del actual dueño haciéndolo socio, lo cual pudiera facilitar el proceso migratorio.
- Formalizar la compañía registrándola a nombre de unos de los hijos del dueño actual una vez que estos cumplan la mayoría de edad considerada en dicho país para emprender el negocio de formalmente.

REFERENCIAS

- Aguirre, F. (2011). Mapeo de alcances: metodología, etapas, atributos y conveniencia. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/mapeo-de-alcancesmetodologia-etapas-atributos-y-conveniencia/>
- Alwi S., Hampson K. (2003). Identifying the important causes of delays in building construction projects, in: Proceedings Ninth East Asia-Pacific Conference on Structural Engineering and Construction, Bali, Indonesia. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/27465839_Identifying_the_important_causes_of_delays_in_bulding_construction_projects
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson.
- Bautista C., N. P. (2011). *Proceso de la investigación cualitativa. Epistemología, metodología y aplicaciones*. Bogotá: El Manual Moderno.
- Bolsa Mexicana de Valores, S.A.B. de C.V. (2015). Guía Gobierno Corporativo. Recuperado de: https://www.bmv.com.mx/work/models/Grupo_BMV/Resource/882/1/images/guia_gobierno_corporativo.pdf
- Brieno, M. (2013). Mapeo de procesos. Recuperado de <http://es.slideshare.net/mabrieno/mapeo-de-procesos-curso-1>
- Consejo Coordinador Empresarial. (2018). Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo.
- Framinan, J. M., Leisten, R., and García, R. R. (2014). Manufacturing scheduling systems. Lugar de edición: Springer.
- Fukuyama, F. (2013). What Is Governance? CGD Working Paper 314.

Guízar, R. (2009). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones*. (4ª. ED.) México: Mc Grall Hill.

Hernández, Fernández, Baptista, (s.f.) Estudio no experimental. Recuperado el 12 de Agosto del 2021, <https://es.slideshare.net/conejo920/diseo-de-investigacion-no-experimental>

Hernández, R. Baptista, P. y Fernández, C. (2006). *Metodología de la investigación*. (4ª ed.) México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de: <https://elibro.net/es/lc/bibliouaq/titulos/73662>

Luquin, H. (2012). Contribuciones al desarrollo económico local de empresarios migrantes: Migrantes de Ameca con empresas en los EE.UU. Memoria del XXI Coloquio Mexicano de Economía Matemática y Econometría. Edición electrónica Eumed, p 85-96. Recuperado de: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1265/#indice>

Mintzberg, H. (1984). *La estructura de las organizaciones*. Editorial: Ariel Economía.

Mintzberg, H. (2007). *Mintzberg y la dirección*. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de: <https://elibro.net/es/lc/bibliouaq/titulos/55499>

Monje, C. A. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa Guía didáctica*. Neiva: Universidad Sur Colombiana.

Noe-Bustamante, L. (2019). Key Facts about U.S. Hispanics and their diverse heritage. Obtenido el 27 de agosto de 2021, desde Pew Research Center. Recuperado de: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/09/16/key-facts-about-u-s-hispanics/>

Palladino, E. (2014). *Administración y gestión de proyectos*. Primera Edición. Espacio Editorial. Recuperado de: <https://elibro.net/es/lc/bibliouaq/titulos/67045>

Peters, B. G. (2012). "Governance as Political Theory". In D. Levi-Faur, Oxford Handbook of Governance (pp. 19-32). New York: Oxford University Press.

- Plumtre, Tim y Graham, John. Governance and Good Governance: International and Aboriginal Perspectives. Institute on Governance. 1999. Recuperado de: <http://www.iog.ca>
- Ponce, H. (Enero – Junio, 2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, pp. 113-130 Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C. Xalapa, México
- Real Academia Española. (s.f.). Definición mapear. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=OJv1tf7>
- Robbins, S., Coulter M. (2010). *Administración*, (10ª. ed.). México: Pearson.
- Robbins, S., Judge, T. (2013), Comportamiento Organizacional. Recuperado de https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamientoorganizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Rodríguez, N. (2016). Mapeo de alcance de procesos y su importancia en la organización. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/mapeo-alcanceprocesos-importancia-la-organizacion/>
- Rothstein, B. (2012). “Good governance”. In D. Levi-Faur, Oxford Handbook of Governance. New York: Oxford University Press.
- Rothstein, B. (2013). “Conceptualizing Quality of Government”. Recuperado de: <https://congreso.rendiciondecuentas.org.mx/wp-content/uploads/2013/08/Conceptualizing-QoG-for-EE-Europe.pdf>
- Sallé, M, (2009). *La emigración española en América: historias y lecciones para el futuro*. Madrid, España: Fundación Directa
- Schroeder R., Meyer S. y Rungtusanatham M. (2005). *Administración de operaciones. Conceptos y casos contemporáneos*. (5ª ed.). México: Mc Grall Hill.
- Steiner George A., (1995). *Planeación Estratégica*. México: CECSA.

- Tancara Q, Constantino. (1993). La investigación documental. *Temas Sociales*, (17), 91-106. Recuperado en 20 de agosto de 2021, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0040-29151993000100008&lng=es&tlng=es.
- Terrazas Pastor, Rafael. (2011). Planificación y programación de operaciones. *Revista Perspectivas*, (28), 7-32. Recuperado en 21 de agosto de 2021, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332011000200002&lng=es&tlng=pt.
- Thompson, A. y Strikland, K.F.C. (1998). *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. México: MacGraw-Hill Interamericana.
- Torres Hernández, Z. (2014). *Administración de proyectos*. México: Grupo Editorial Patria. Recuperado de: <https://elibro.net/es/lc/bibliouaq/titulos/39414>
- U.S. Small Business Administration (2021). Registro de compañía en EE.UU. Recuperado en 11 de enero de 2022, de: <https://www.sba.gov/guia-de-negocios/lance-su-empresa/registre-su-empresa>

ANEXOS

ANEXO A

TRANSCRIPCIÓN DE LA ENTREVISTA REALIZADA.

A continuación, se muestra el guion utilizado para la entrevista, así como las respuestas de la entrevista realizada al Dueño de la organización.

Objetivo: Conocer la situación actual de la organización con el fin de identificar y proponer los ajustes necesarios en las operaciones de la empresa MJV Constructions para reducir o eliminar el retraso en la entrega de los proyectos.

P: ¿Por qué decidió emigrar hacia EE. UU.?

R: Por la falta de oportunidades laborales y de desarrollo en México, las cuales me obligaron a tomar la decisión de emigrar en busca de mejores oportunidades tanto personales como profesionales.

P: ¿Cuánto tiempo lleva en EE. UU.?

R: Tengo 25 años de radicar en EE.UU.

P: ¿Cómo inicio en la construcción?

R: Inicié como ayudante en diferentes proyectos de construcción, en las oportunidades que tuve fui y aprendiendo de todas las actividades que se me fueron asignando. Hasta llegar a un punto en donde se me fueron delegando responsabilidades, las cuales fui desarrollando de manera autónoma con el paso del tiempo.

P: ¿Cuántos años tiene de experiencia en el rubro de la construcción y remodelación?

R: Cuento hoy en día con 20 años de experiencia en el ramo de la construcción. Especializándome en la construcción y remodelación de baños.

P: ¿Qué tipo de proyecto u obra se está ejecutando actualmente y cuál es el objetivo principal?

R: La remodelación de baños completos, uno de los objetivos principales es el poder obtener la satisfacción del cliente al término del proyecto, ya que con las recomendaciones de los mismos clientes hemos podido crecer y tener mayores proyectos.

P: ¿Cuáles considera que son las actividades que más requieren de su tiempo?

R: La construcción de un nuevo baño, primeramente, por la complejidad del proyecto, tiempo y requerimientos de los clientes. Y en segundo lugar debido a las normas, leyes e inspecciones las cuales son realizadas por parte de la ciudad.

P: ¿Cuáles considera que son las situaciones más difíciles que ha enfrentado su compañía?

R: Dentro de las situaciones más difíciles a las que nos hemos enfrentado se encuentran, la competencia con empresas establecidas las cuales tienen una capacidad mayor. La falta de personal e interés de las personas para trabajar y aprender de los demás procesos.

P: ¿Cuál considera que es el mayor obstáculo para la compañía actualmente?

R: El estatus migratorio, ya que al no ser ciudadano no puedo tener en estos momentos la empresa formalmente establecida. También un punto importante es la falta de personal.

P: ¿Qué métodos utilizan actualmente para la gestión de proyectos?

R: La compañía actualmente no cuenta con un método establecido el cual nos ayude a mejorar en ese aspecto.

P: ¿Quién y cómo se toman las decisiones de la organización?

R: Como fundador y dueño de la compañía, las decisiones complejas las tomo yo, en segunda instancia se consultan algunas con el equipo.

P: ¿Quién designa las actividades a desarrollar para los colaboradores?

R: Antes de iniciar un proyecto, de acuerdo con la experiencia que tiene el personal vamos designando las actividades.

P: ¿Con qué frecuencia se reúne con el personal y hablan de las necesidades de la organización?

R: Al inicio de cada proyecto o si es necesario durante el desarrollo del mismo proyecto, esto debido a que en ocasiones se realizan modificaciones o ajustes en proyecto por parte del cliente.

P: Durante el proceso de remodelación, ¿Cuáles actividades considera que pudieran ser fuente de retraso en los proyectos?

R: Cuando el material no se tiene completo o existen modificaciones por parte de los clientes.

P: ¿Cuál cree que sean las variantes más influyentes en el rendimiento de los colaboradores?

R: La edad de algunos colaboradores y la falta de interés en el proyecto. Esto repercute ya que se empiezan a tener atrasos los cuales repercuten en la culminación y entrega del proyecto.

ANEXO B

CUESTIONARIO

Objetivo: Identificar las causas principales por las cuales MJV Constructions tiene retrasos en los proyectos hasta su entrega

A continuación, se presenta el cuestionario aplicado a los colaboradores de la compañía MJV Constructions, el cual se compartió primero con el Dueño de la compañía para su aprobación, para posteriormente y de manera virtual aplicarlo usando la plataforma Google Forms en las fechas correspondiente de ----- a ----- del presente año 2021.

Para las respuestas se aplicó la escala de Likert de 5 puntos equivalente a: Siempre = 5, Frecuentemente = 4, Algunas veces = 3, Rara vez = 2, y Nunca = 1. Las valoraciones se obtuvieron mediante la suma total de los valores de los elementos de cada escala.

Para contestar el cuestionario en cada una de las preguntas se tienen las siguientes opciones de respuesta, entre las cuales deberá elegir la que considere más adecuada:

A) Siempre B) Frecuentemente C) Algunas veces D) Rara vez E) Nunca

Conocimiento de la organización y funciones (preguntas abiertas)

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en MJV Constructions?

2. ¿Conoce el organigrama de MJV Constructions?

3. ¿Conoce los objetivos de MJV Constructions?

4. ¿Conoce el objetivo de su puesto?

Evaluación de Capacitación

5. ¿Considera que el personal está capacitado?

A) Siempre B) Frecuentemente C) Algunas veces D) Rara vez D) Nunca

6. ¿Se le capacita constantemente?

A) Siempre B) Frecuentemente C) Algunas veces D) Rara vez D) Nunca

7. Los temas en los que se capacita son acordes a mis actividades.

A) Siempre B) Frecuentemente C) Algunas veces D) Rara vez D) Nunca

Clima laboral y motivación

8. ¿Considera que el trato con su jefe y compañeros es el adecuado?

A) Siempre B) Frecuentemente C) Algunas veces D) Rara vez D) Nunca

9. ¿En cuanto a mi desempeño, recibo retroalimentación de mis superiores?

A) Siempre B) Frecuentemente C) Algunas veces D) Rara vez D) Nunca

10. Mis compañeros demuestran confianza y disponibilidad para el trabajo en equipo.

A) Siempre B) Frecuentemente C) Algunas veces D) Rara vez D) Nunca

11. El equipo de trabajo brinda la confianza que permite controlar situaciones difíciles.

A) Siempre B) Frecuentemente C) Algunas veces D) Rara vez D) Nunca

12. Ante alguna complicación el equipo normalmente encuentra una solución.

A) Siempre B) Frecuentemente C) Algunas veces D) Rara vez D) Nunca

13. ¿Desde su propio punto de vista, considera que existen acciones motivadoras dentro de MJV Constructions?

A) Siempre B) Frecuentemente C) Algunas veces D) Rara vez D) Nunca

Productividad

14. La compañía establece planes de acción en función de las horas de trabajo.

A) Siempre B) Frecuentemente C) Algunas veces D) Rara vez D) Nunca

15. Se suelen cumplir con los planes establecidos durante los proyectos.

A) Siempre B) Frecuentemente C) Algunas veces D) Rara vez D) Nunca

16. Antes de iniciar un proyecto se le mencionan sus actividades a realizar.

A) Siempre B) Frecuentemente C) Algunas veces D) Rara vez D) Nunca

17. Antes de iniciar un proyecto se le mencionan los tiempos establecidos para realizar cada tarea desde su inicio hasta su fin.

A) Siempre B) Frecuentemente C) Algunas veces D) Rara vez D) Nunca

18. Se suele interrumpir los planes planteados desde un principio, por algún ajuste en el proyecto.

A) Siempre B) Frecuentemente C) Algunas veces D) Rara vez D) Nunca

19. ¿Considera que cuenta con el equipo necesario para poder realizar sus actividades de trabajo?

A) Siempre B) Frecuentemente C) Algunas veces D) Rara vez D) Nunca

20. Se utilizan herramientas para la organización de las tareas a realizar.

A) Siempre B) Frecuentemente C) Algunas veces D) Rara vez D) Nunca

21. Existe coordinación con el equipo de trabajo para cumplir con los objetivos de los proyectos.

A) Siempre B) Frecuentemente C) Algunas veces D) Rara vez D) Nunca

22. Se llevan a cabo acciones de mejora para incrementar los resultados de la compañía.

A) Siempre B) Frecuentemente C) Algunas veces D) Rara vez D) Nunca

23. Se evalúa el desempeño individual y de grupo para mejorar los resultados.

A) Siempre B) Frecuentemente C) Algunas veces D) Rara vez D) Nunca

24. Mis compañeros se concentran en sus responsabilidades laborales a pesar de las distracciones.

A) Siempre B) Frecuentemente C) Algunas veces D) Rara vez D) Nunca

ANEXO C

Fotografías del proyecto realizado en la Ciudad de Murrieta, Condado de Riverside, en el Estado de California EE.UU.

La fotografía 1 muestra el baño que fue demolido en su totalidad para su remodelación.



Fotografía 1: Remodelación completa de baño en recámara principal (2021).

La fotografía numero dos muestra el proceso de remodelación del baño principal, en donde se colocó el material repelente al agua.



Fotografía 2: Remodelación de baño colocación de material aislante de agua (2021).

Fotografía número tres muestra el baño terminado de acuerdo con las especificaciones del cliente.



Fotografía 3: Resultado final de la remodelación del baño completo de la recámara principal (2021).

La fotografía número cuatro muestra parte de lo que fue la demolición completa de la cocina, en donde se retiraron los gabinetes, se realizó el cambio de piso, muebles y equipos de la cocina (lavadora de trastes, estufa con horno y microondas).



Fotografía 4: Demolición de cocina (2021).

La fotografía número 5 muestra la remodelación de la cocina, colocación de muebles y gabinetes, cambio de piso y pintura.



Fotografía 5: Armado y colocación de muebles y gabinetes (2021).

La figura número seis muestra la cocina terminada de acuerdo con las especificaciones requeridas por el cliente, se realizó cambio de piso, cambio de gabinetes, fueron colocados el microondas, estufa con horno, lavadora de trastes y tarja con mezcladora (reparación en instalación eléctrica, agua y gas).



Fotografía 6: Cocina terminada de acuerdo con las especificaciones del cliente (2021).