
CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES

Para comenzar a describir las conclusiones de este estudio, es importante mencionar que éstas se analizarán, en primer lugar, tomando en cuenta las entrevistas, después el análisis de clima laboral y por último el análisis de satisfacción global.

Finalmente se efectuarán conclusiones generales sobre los aspectos más destacados en todo el análisis.

5.1 CONCLUSIONES DE LA FASE CUALITATIVA

En la *PARTE INTRODUCCIÓN* de las entrevistas se concluye que la empresa Zara de Puebla, presenta gran inconformidad en los empleados en lo que respecta a los cambios que ha presentado la tienda durante los últimos años, definitivamente, antes, la empresa contaba con mejor ambiente laboral, mejores sueldos y prestaciones. Sin embargo actualmente b que consideraron los empleados que *lo mejor de trabajar en Zara es el sueldo que paga por medio tiempo de trabajo y una que otra oportunidad de crecimiento que ofrece*. De lo contrario, *la parte negativa de trabajar en Zara*, encierra diversas cuestiones como *explotación de horarios, desigualdad laboral, y el impedimento a tener vida social por exceso de trabajo*.

Ahora de acuerdo a aquello que permite que el empleado de Zara se sienta bien trabajando, se sabe que *el sueldo, la relación de amistad entre ciertos grupos de trabajadores y principalmente el reconocimiento mundial de la empresa, los hace sentirse relativamente bien trabajando para Zara*. Pero aquello que provoca *insatisfacción está relacionado con el ambiente de trabajo, las preferencias por parte de la gerencia, las presiones, la inaccesibilidad por parte de dirección de tienda y la gran responsabilidad que representa para el trabajador tener un horario completo o un puesto más alto*.

DOCE PASOS A SEGUIR, CLIMA LABORAL GENERAL

En esta sección se concluye que:

- Los empleados se sienten de cierta manera **explotados**, ya que consideran que su trabajo está basado en vender y vender. Consideran que lo que la tienda espera de ellos es simplemente vender. El aumentar las ventas, es parte importante de la labor del empleado, pero esto no se puede lograr sin la *motivación*, ya sea psicológica o económica.
- Los trabajadores consideran que generalmente tienen los materiales que necesitan para llevar a cabo sus actividades, sin embargo únicamente habrá que poner mayor atención en los *uniformes* que le proporciona la empresa a los empleados, que a veces está incompleto y poner cuidado en la *limpieza de los baños*.
- En cuanto al desempeño laboral que presentan los empleados, se concluye que hay una gran **diferencia entre encargados y dependientes**, los encargados se sienten mucho más comprometidos para cualquier tarea e intentan dar lo mejor de ellos mismos, pero a los dependientes les da igual como realicen sus tareas, se sienten *desmotivados y presionados*.
- Es importante **motivar** frecuentemente al empleado *reconociendo o elogiando su trabajo*. Estas acciones no se llevan a cabo. Puede ser que los empleados den por hecho que como no se les informa sobre su trabajo, lo estén haciendo bien.
- Las **preferencias laborales** no deben de existir, sin embargo, se encontraron diversas opiniones sobre preferencias laborales que se dan en la empresa. Los empleados manifestaron que dependiendo la relación que lleven con el jefe o gerente, así va a ser su trato laboral, situación que no debería de existir en las empresas, pero definitivamente, estas situaciones se dan *por falta de atención y cuidado de los responsables de las relaciones laborales*.

- En cuanto al **desarrollo personal y profesional** se encontró que los empleados tienen la *necesidad de recibir apoyo en este aspecto*, el cual debe ser valorado por las empresas. Los empleados deben ser analizados y enfocados a aquellas áreas en las que más aptitudes posean. Se deben buscar opciones de crecimiento para el empleado para impulsarlo a desarrollarse laboral y personalmente.
- Las opiniones y sugerencias que puedan proporcionar los empleados son la mejor herramienta que permite el mejoramiento y perfeccionamiento de las empresas, ya que, quién mejor que ellos, puede proporcionar información de interés para la organización. Según los **empleados** dependientes, sus *opiniones no son tomadas en cuenta*, pero los **gerentes o jefes**, consideran que *sí son tomadas en cuenta* sus opiniones. Es aquí, nuevamente, en donde se demuestra la *diferencia de importancia que le da la empresa a los empleados*.
- Se asume que los empleados *no saben específicamente cual es la misión o el propósito* de Zara, debido a que no saben en sí que es lo que quiere la empresa de ellos. Aunque algunos aseguran que su propósito y misión es vender.
- El compromiso para realizar un **trabajo de calidad** es una situación que no está inculcada en el trabajador, dependiendo el país de trabajo se presenta de distinta forma este hábito, pero también es responsabilidad de la empresa inculcarla, y en *Zara no se presenta por diferentes motivos; por la mala relación jefe-empleado, por la falta de motivación y de información*.
- A pesar del ambiente laboral, *la mayoría de los empleados tiene un amigo* dentro de la empresa, situación que favorece la realización de sus labores dentro de la empresa. El contar con un amigo a mejor amigo dentro de las empresas mejora las labores de los empleados ya que el apoyarse entre empleados aumenta la motivación y la realización de actividades.

- El **progreso** de los empleados *debe ser informado* a estos mismos frecuentemente. Aunque se encontró, como en algunos aspectos anteriores, que *es diferente el trato tanto para encargados como para los demás trabajadores*, el informarles acerca de su progreso es importante. Aunque los jefes representen mayores responsabilidades, el dependiente se siente menospreciado en este aspecto.
- De acuerdo al **aprendizaje y al crecimiento profesional** que presentan los empleados durante el último año, este *no se ha hecho visible en los dependientes*, porque consideran que su trabajo no les ha permitido superarse; mientras que los *jefes han ocupado puestos más importantes* para la empresa y esto les ha permitido superarse, por las actividades que realizan y el puesto que ocupan.

PREGUNTAS GENERALES

- La **rotación de personal** definitivamente es una de las situaciones que se dan con mayor frecuencia dentro de la empresa. Son diversas las circunstancias que originan esta situación, como la *edad*, los *intereses de los trabajadores* y el “*exceso de presión*” que perciben los empleados. También por las *preferencias laborales* que se presentan en la empresa. Los trabajadores, comentaron que antes no era tan frecuente esta rotación de personal y un ejemplo muy visible es que gran parte de los trabajadores llevan más de año y medio laborando en la empresa, sin embargo esta rotación se da constantemente.
- En cuanto a la **salario**, se obtuvo que *la mitad de los empleados están conformes con lo que la empresa les paga, pero la otra mitad no*. Generalmente, en cualquier organización el trabajador está insatisfecho por el sueldo que recibe, nunca le va a ser suficiente. La reducción de salario por cambio de razón social y horarios son algunos de los motivos que justificaron tal reducción.
- El **papel del empleado**, independientemente de la función que realice, debe de tomarse como un trabajo importante para la empresa, ya que por algo existe ese

puesto. En esa cuestión, los empleados, principalmente los *dependientes*, consideran que su puesto no es tan importante, ya que cualquier persona puede cumplir con las actividades que realizan porque únicamente tienen que vender. Sin embargo, *cajeros y gerentes consideran muy importante su papel* dentro de la empresa debido a que consideran que sus funciones son esenciales.

- Toda empresa tiene una **historia** que contar y **logros** por compartir, aún más, cuando se trata de una empresa transnacional y relativamente con tan poco tiempo de vida. *Los empleados se informan* acerca de estos temas únicamente *mediante las revistas bimestrales o trimestrales* que distribuye la empresa entre sus empleados con mayor tiempo laboral, es decir, con aquellos que llevan seis meses o más laborando en la empresa.
- La **capacitación** no incluye únicamente la enseñanza de cómo realizar las actividades de cada puesto de trabajo, por más innecesarias y fáciles que éstas sean. Los cursos de capacitación incluyen también el compartir formas de trabajo, funcionamiento y cultura empresarial. *Los cursos de capacitación para dependientes no existen* en Zara. Sin embargo *la empresa se esmera en capacitar muy bien a sus gerentes y cajeros*.
- Las personas **necesitan reconocimiento de sus logros** para incrementar su desempeño y motivación laboral. Pero el reconocimiento verbal es muy importante ya que permite a la persona sentirse orgullosa de lo que está haciendo, esto les funciona para saber si lo que hacen es bueno o malo par la empresa. *Los empleados manifestaron necesidad de elogios* para poder sentirse más contentos, *independiente de los incentivos económicos que reciben*, ya que cumple con una forma de retroalimentación y de información.
- En cuanto a la **carga de trabajo** que se presenta en Zara, *los empleados afirmaron que definitivamente es pesada*, y esto lo atribuyen diversas actividades dentro de la empresa que requieren de levantar sus zonas, coordinar, surtir las secciones de

productos, atender probadores, atender al cliente etc. También *el que se empleen a nuevos trabajadores, aumenta la carga de trabajo* ya que se tiene que preparar y capacitar a los nuevos empleados. Por otra parte, *la gran cantidad de clientes* durante los fines de semana es otro factor que influye para que aumente la carga de trabajo y por último las temporadas altas y el tenso ambiente de trabajo.

- El **respeto hacia los horarios de los empleados** *es algo que no se pone en práctica dentro de la empresa*, y esto, consideran los empleados, se puede derivar de la *ineficiencia que presentan los gerentes* ante esta problemática porque éstos no se organizan para dejar limpia la tienda a la hora del cierre. Esta es una de las *injusticias más frecuentes* que presenta cualquier trabajador, además de que en las entrevistas los empleados manifestaron que a veces las horas extras suman más de una y no son remuneradas.

También los empleados se quejan de sus *horarios de trabajo tan cambiantes*, ya que aseguran que no tienen un día específico para descansar; afirman que sí tienen un día de descanso a la semana pero que este depende del día con menor cantidad de trabajo.

- Hablando de estrés, *los empleados se sienten muy estresados* por situaciones como *la gran cantidad de clientes “molestos” (que así llamaron)* que visitan la tienda, así como también por el *ambiente laboral* que se vive dentro de la empresa, el cual se puede derivar también por la presión que presentan los empleados y por las diferencias que los jefes reflejan para con los trabajadores.
- Los empleados consideran que es *insuficiente el número de empleados* para poder realizar sus labores, ya que, por tal motivo consideran que *aumenta su carga de trabajo*. Muchas veces las plantillas de trabajo se desacompletan porque *los empleados renuncian o son despedidos*. También consideran que es importante cubrir con mayor número de personas la sección de *Señora* que es la más visitada por los clientes, de igual forma, que la jornada de la tarde, que incluye el cierre de

tienda, debe ser atendida con la finalidad de ser cubierta por mayor número de personas que agilicen dicho cierre de tienda.

- En cuanto a incentivos se refiere, Zara ofrece a sus trabajadores **incentivos llamados resaltas**, dichas resaltas son premios motivacionales económicos que se otorgan a aquellos empleados que cumplen adecuadamente con aspectos como puntualidad, atención al cliente, ventas y buena actitud hacia los superiores. Los empleados de Zara aseguran que las resaltas *son otorgadas por los gerentes y que esto depende de cómo les caigas*, situación que no debería presentarse, y por tal motivo los trabajadores están a disgusto con esta situación.
- Recursos Humanos cumple un papel primordial dentro de cualquier empresa, pero a veces por diversos motivos, descuida aspectos de gran necesidad para los empleados. *Los empleados consideran muy importante el papel de Recursos Humanos, sin embargo creen que únicamente su función en Zara es preocuparse por mantener en orden la tienda, atender problemas internos como rotación de personal, así como también piensan que únicamente le dan valor a los asuntos relacionados con lo gerentes o jefes.* Los dependientes consideran que sus opiniones no son tomadas en cuenta y que les recomiendan solucionarlas directamente con los jefes.

Es claro que sí *existe un problema de atención y cuidado en el área de recursos humanos*, que debe ser atendido con mayor enfoque a atender las necesidades del empleado. También es visible que los empleados consideran que Puebla es uno de los lugares más descuidados por esta área de Recursos Humanos.

CLIENTES

En esta sección, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- La atención al cliente, es uno de los factores que más debe de cuidar la organización. Los empleados comentan que **la atención al cliente es una de las**

cuestiones más difíciles por resolver, pero aseguran que no les interesa esforzarse por atender al cliente, ya que no tienen motivación alguna que les invite a interesarse en este aspecto. Consideran que la atención al cliente es muy difícil, ya que se presentan diferentes tipos de clientela e inevitablemente algunos son déspotas y groseros.

- También afirman que *no les enseñan a **tratar a los clientes***, y por este motivo, los tratan como ellos saben.
- *La empresa tiene como política enseñar a los empleados los **seis mínimos de atención al cliente** en los cuales están incluidos tener una mirada amable, estar siempre disponibles, dar opciones de buscar la ropa, no ser groseros, utilizar el mismo lenguaje que el cliente. Ésta es toda la enseñanza que la empresa proporciona al cliente, además estos mínimos son tratados en las juntas de empleados. Definitivamente se debe trabajar en proporcionar mejores cursos de capacitación al cliente.*
- Consideran que *antes Zara tenía un **mercado más selecto** que el de ahora, al cual le prestaba mayor atención respecto al servicio, pero tal vez, por los buenos diseños de moda y por lo económicos que son estos, Zara se ha vuelto más popular entre los clientes y ha descuidado este aspecto.*
- Se indagó que los empleados consideran que *la mala atención se presenta con mayor frecuencia en las secciones de ropa para Dama, la cual es una de las primeras secciones de la tienda. Por ejemplo, algunos empleados de otras secciones comentan que es necesario cuidar la atención al cliente de las primeras secciones ya que reflejan la primea impresión de la tienda y después generalizan la atención de las demás secciones.*

COMUNICACIÓN

El factor de la comunicación es muy importante en este análisis, por lo que en las entrevistas se concluye que:

- **Los jefes** deben funcionar como modelos de ejemplo para los trabajadores, y además deben preocuparse en ser imparciales y no abusar del “poder” que les confiere la empresa. *Los empleados consideran que existe favoritismo hacia los empleados de la tienda y que esto implica más desmotivación al realizar sus actividades. Los jefes deben ocuparse en ofrecer buenas actitudes para los trabajadores.*
- Los empleados consideran que **las políticas y las reglas** de la empresa son muy importantes para cumplir con su trabajo, sin embargo *no saben cuáles son estas políticas y reglamentos*, algunos consideran que son los mínimos de atención al cliente pero no lo son. Comentan que las políticas las van aprendiendo conforme transcurre su experiencia y tiempo en el trabajo.
- Hablando de **evaluación y retroalimentación**, los empleados manifestaron que *sí son evaluados cada seis meses por parte de la gerencia*. A los gerentes los evalúa Dirección de Tienda igualmente cada seis meses. Pero *la retroalimentación para los empleados se lleva a cabo algunas veces, y a los gerentes casi siempre se les retroalimenta.*
- La **comunicación en los departamentos** *no es del todo favorable*, Los trabajadores comentaron que existen diversas causas por las cuales esta convivencia no se da de forma positiva, en primer lugar *no hay motivación ni retroalimentación* en segundo lugar *cuando alguien aporta opiniones, son tomadas como quejas, la información no se transmite de manera formal* y por último por las *diferencias que hay entre los trabajadores.*

- *La empresa sí cuenta con tableros de avisos con información esencial y de importancia temporal para los empleados* como mínimos de atención al cliente, los horarios de los trabajadores y faxes importantes de México, España y Dirección de Tienda. Es importante que cada información que pueda proporcionar la tienda al empleado, sea transmitida mediante un impreso, ya que las palabras, en estos casos, no justifican la comunicación transmitida.
- **Las juntas de trabajo**, son la mejor forma de compartir información. Zara se ha preocupado por establecer unas juntas internas, llamadas **NIPON** de origen japonés, que se llevan a cabo durante la apertura de tienda y cierre de esta. *Su función consiste en repasar los mínimos de atención al cliente y en retroalimentar sobre situaciones compartidas por los empleados relacionadas con su trabajo.* Estas juntas son satisfactorias para los trabajadores, sin embargo el realizarlas durante la hora del cierre, ocasiona inconformidad en el empleado ya que lo único que quiere es irse.

5.2 CONCLUSIONES DE LA FASE CUANTITATIVA

RELACIÓN CON EL JEFE

En cuanto a la relación con el jefe, se concluye, que los principales aspectos en los cuales se encontraron fallas son:

- *No hay gente proactiva dentro de la empresa*, a los empleados les gusta trabajar bajo las órdenes de un jefe directo, ya que más del 67% afirmó que les gusta trabajar de esta manera.
- *Se necesita que los jefes pongan mayor empeño en el ejemplo que ponen a los trabajadores*, ya que no todos ellos, la mitad de los trabajadores, están de acuerdo con aquello que reflejan ante los empleados, así como también es preciso que practiquen el respeto para todos los trabajadores.

- Por otra parte, las situaciones en las que simplemente, según las gráficas, no existe tanto problema, son aquellas relacionadas con *el establecimiento de objetivos realistas por parte de los jefes y con impartir la misma justicia para todos los trabajadores*; también es importante la cortesía que deben emplear los gerentes para con los empleados en cualquier situación que se presente, la tolerancia es parte de todo. Por último es importante reforzar la comunicación positiva con los empleados.

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Ahora para atender la capacitación y el buen desarrollo, las áreas en las que se debe poner mayor atención son:

- En primer lugar, se encontró que **los cursos de capacitación que han recibido los empleados no han sido lo suficientemente eficientes para que los trabajadores puedan realizar adecuadamente su trabajo**. En segundo lugar tenemos *no todos los dependientes reciben cursos de capacitación*, simplemente aquellos con los puestos más importantes. Y en tercer lugar, muchos empleados, aseguran que *la empresa no demuestra tener interés para el desarrollo personal de cada uno de los ellos*, dicha situación ocasiona las desmotivación.
- Un punto importante a tomar en cuenta, es la opinión que los empleados proporcionaron sobre **Recursos Humanos**, la cual, refleja, que *no todos los trabajadores están satisfechos de la labor que cumple esta área dentro de la empresa Zara de Puebla*.

COMUNICACIÓN

Los puntos más destacados para consumir la información obtenida por los empleados para la comunicación son:

- Las **juntas de trabajo** *cumplen con una función muy importante dentro de la empresa*, ya que son un medio de información y retroalimentación de situaciones que conciernen al mejoramiento de la empresa, sin embargo los empleados, en su mayoría, afirman que *tales juntas carecen de interés para los empleados*.

También *las opiniones de los empleados no son tomadas en cuenta*, más de la mitad de ellos aseguraron que esto no ocurre ni por equivocación. Otra situación importante, radica en que los empleados consideran que la comunicación entre empleados no es positiva, situación que se presenta preocupante para la empresa.

Del mismo modo, se deben de atender situaciones como la importancia de toma de decisiones mediante las opiniones de los empleados; proporcionar a los empleados información actualizada acerca de lo que ocurre en su departamento y crear un boletín informativo que contenga datos de interés para el empleado.

SATISFACCIÓN

En esta variable se concluye que los aspectos que presentaron **mayor insatisfacción** en el empleado son aquellos relacionados *con el sueldo y las prestaciones que reciben, el trato y la atención que proporcionan al cliente*, aquí, en esta situación es interesante ver que los trabajadores se encuentran insatisfechos por una acción que depende principalmente de la iniciativa de ellos mismos, y, sin embargo, esto se puede derivar de cierta presión que reciben y de la desmotivación que sienten. Por otra parte *es importante aumentar su satisfacción en cuanto a la identidad que sienten hacia la empresa*.

MOTIVACIÓN

Para la **motivación** se concluye que los aspectos más descuidados son aquellos que tienen que ver con el *ambiente de trabajo en general*, en el cual opinaron más de la mitad de los empleados, que el ambiente que se vive en Zara no los motiva para trabajar.

Otra situación que se descubre en esta variable, está relacionada con *la mala actitud de los jefes hacia los empleados*, la cual encierra situaciones que engloban insatisfacciones que tiene que ver con *el apoyo que necesitan de los empleados para mejorar su desempeño*; también con *la insatisfacción por los incentivos que se reciben por parte de la empresa y finalmente por la falta de atención en el desarrollo de los empleados*, que la empresa debería, como parte de un compromiso laboral, otorgar a sus empleados.

PREGUNTAS ABIERTAS:

En la sección de preguntas abiertas, únicamente se realizaron tres preguntas, las cuales proporcionaron información muy importante sobre *lo que les gustaría que la empresa hiciera para motivarlos, lo que sugieren para mejorar la comunicación dentro de su empresa y cuál creen que es el factor que puede alterar al clima laboral dentro de la empresa*.

- Los principales aspectos que encontraron importantes para que *la empresa los motive de mejor manera* son los *incentivos tanto económicos como verbales* en primer lugar, después el *observar y d valorar el trabajo de cada uno de los empleados*, y en tercer lugar consideran que *los cursos de capacitación son importantes* para incrementar su motivación, esto porque les permite estar informados y sentirse como parte importante de la empresa. También sugirieron entre otras cosas, *renovar el personal de la empresa que ya está viciado, demostrar interés en los objetivos de la tienda por parte de los trabajadores y empleados, mejor trato y mejorar el ambiente*, situación que se daría si se ponen en práctica las alternativas antes mencionadas.
- En cuanto a lo que sugieren para *mejorar la comunicación dentro de la empresa*, mencionan como factor primordial, *realizar mejores y más interesantes juntas de trabajo*, así como también utilizar *mejores medios de comunicación para informar de manera más precisa y rápida los miembros de la empresa*. Otro punto

importante recae en aumentar el compañerismo entre empleados y que la empresa les ofrezca mayor apertura y flexibilidad.

También consideraron importante *conocer a la empresa, mayor respeto entre las personas y separar la amistad del trabajo*, otra situación curiosa que se presenta es que muchas empleadas consideran que es importante *emplear a chicas del mismo nivel socioeconómico* para evitar diferencias.

- Finalmente los factores que consideran que son los que más problemas causan en el ambiente laboral, son principalmente *la falta de comunicación y la mala comunicación que se tiene en la empresa*. Después situaciones tan banales como *los chismes y las envidias* entre los empleados, también *los conflictos entre dependientes*, que en su mayoría son mujeres, situación que tal vez complica las relaciones. Por otra parte comentan de nuevo que el *nivel socio-económico ocasiona grandes problemas*, al igual que *la falta de líderes asertivos y el poco compromiso que reflejan las personas de la empresa*.

5.3 CONCLUSIONES DE LA SATISFACCIÓN GLOBAL (PARÁMETRO GALLUP)

- Es primordial concluir que la satisfacción global que presentó Zara de Puebla, fue ubicada como una empresa **en decadencia**, cosa que es muy alarmante para una empresa tan importante como lo es Zara de Inditex. Sin embargo está catalogada como un aspecto **prioritario** a tomar en cuenta. Lo anterior se puede concluir debido a que los empleados presentaron gran insatisfacción laboral dentro de la sucursal de Zara Puebla.
- **SATISFACCIÓN.-** Se determina que dentro de la variable de satisfacción, como ya se había mencionado con anterioridad, las variables más importantes a tomar en cuenta son aquellas relacionadas con *la satisfacción con el sueldo y las prestaciones, la identidad que sienten con la empresa, satisfacción por el trato que reciben por parte de sus jefes y satisfacción por la atención y el trato que otorgan*

a los clientes, estas cuestiones son aspectos **prioritarios** a tomar en cuenta y se encuentran en **decadencia**. Mientras que el aspecto **prioritario** pero **poco competitivo** es aquel que tiene que ver con la satisfacción que sienten los empleados por el trabajo que realizan en la tienda.

- **RELACIÓN CON EL JEFE.-** En esta variable se concluye que todas las cuestiones estudiadas se presentaron como situaciones **básicas** en cuanto a su importancia. Sin embargo las más deficientes fueron *la justicia impartida por los jefes hacia los empleados y el ejemplo que dan a seguir*, estas cuestiones se encuentran en **decadencia**. Por otra parte *la accesibilidad de los jefes, los modales para exigir el buen trabajo y la forma de establecer objetivos realistas* son situaciones **poco competitivas** dentro de la empresa. Finalmente el *respeto que ofrecen los gerentes* es un factor **muy competitivo**. Esta información asume que en general las relaciones con el jefe se presentan como situaciones preocupantes, ya que hay se obtienen más deficiencias que mejoras.

- **CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.-** Aquí se encontró que una de las situaciones más dañadas es la que tiene que ver con los *cursos de capacitación*, ya que se presenta como un aspecto **básico** a tomar en cuenta pero en **extinción**. Por otro lado la cuestión de *Recursos Humanos* es una situación que se muestra como **importante** y en **decadencia**. Sin embargo los aspectos básicos por estudiar pero en decadencia, es decir, que se encuentran en muy malas circunstancias son aquellos relacionados con *el interés que reflejan los jefes para el desarrollo personal y profesional de los empleados y los cursos de capacitación en cuanto a eficacia y calidad*, debido a que son **decadentes**. Por último los aspectos **muy competitivos** pero **básicos** por analizar *son el agrado de recibir cursos de capacitación y la necesidad de recibir cursos de capacitación*.

- **COMUNICACIÓN.-** La comunicación presentó aspectos **básicos e importantes** a estudiar. Entre los **básicos** se encuentran *si la comunicación es positiva entre los trabajadores, si las opiniones de los empleados son tomadas en cuenta, si reciben*

retroalimentación y si los flujos de comunicación en sus departamentos son adecuados. En todos estos temas se encontró que son temas **en decadencia** lo cual significa que están muy mal en dichas situaciones, a excepción de *la comunicación positiva* entre los empleados, que es un factor **poco competitivo**.

Por otra parte un aspecto **importante** pero **en decadencia** es aquel que se manifiesta con *las juntas de trabajo*. Sin embargo, los aspectos **importantes** por estudiar cuyo nivel de desarrollo dentro de la empresa los clasifica como situaciones **poco competitivas** son *aquellos relacionados con si los empleados tienen la información que necesitan actualizada, si la empresa evalúa periódicamente a los empleados y si es útil el funcionamiento de la información de los tableros de avisos*. Ahora, finalmente, un aspecto **importante** pero **muy competitivo** es aquel que se relaciona con *si sería útil contar con un boletín informativo*.

- **MOTIVACIÓN.-** En esta variable el aspecto más relevante es aquel que se encuentra relacionado con *el apoyo que proporcionan los jefes a sus empleados* el cual se ubica como una situación **importante** a tomar en cuenta que se encuentra **en decadencia**. Otras situaciones básicas por estudiar son *si la empresa se preocupa por el bienestar del empleado, si reciben incentivos por el buen trabajo, si el ambiente de trabajo los motiva a trabajar y si los jefes se preocupan por la superación personal y general de los empleados*. Todas estas cuestiones se encuentran **en decadencia** dentro de la empresa. Por otra parte un aspecto **básico** pero **poco competitivo** por analizar es *si los jefes impulsan a sus empleados a trabajar mejor*.

5.4 CONCLUSIONES GENERALES

Es muy importante hacer ver que a lo largo de esta tesis, se encontraron situaciones de gran valor para la empresa, ya que los resultados proporcionados por ambos métodos de investigación aportaron información muy importante para la empresa Zara. Se identificaron situaciones desapercibidas por la empresa que no se tenían presentes.

Es interesante comentar que las respuestas obtenidas tanto en un método como en otro difieren en cuanto al tipo de información que proporcionó el empleado.

En las entrevistas, el empleado pudo expresar detalladamente situaciones fuertes y reprimidas que normalmente no expresan, se hicieron mucho más claras las circunstancias en las cuales no estaban conformes o de acuerdo, así como también pudieron argumentar aquello que se presenta de buena forma en la empresa.

Sin embargo en las encuestas, los resultados son mucho más positivos en cuanto a las respuestas, esto se puede derivar por motivos como la falta de tiempo para leer y contestar las preguntas, o que como fueron realizadas en espacios incómodos como en sus horas de salida, o durante algún descanso o junto a alguna compañera o jefe, estas circunstancias pudieron influir en las respuestas, pero de igual manera se presentan las mismas inconformidades que comentaron en las entrevistas.

Se concluye que los aspectos más importantes por tomar en cuenta y trabajar en ellos para encontrar las alternativas más óptimas para el éxito de las organizaciones, son aquellos relacionados con:

- Exceso de rotación de personal
- Preferencia laborales
- Inconformidad por los horarios establecidos
- Exceso de trabajo
- División entre departamentos
- Chismes entre las trabajadoras
- Despidos inesperados
- Injusticia laboral, tanto en el desarrollo como en el trato.
- Desmotivación laboral
- Comunicación informal
- Falta de capacitación
- Amenazas y
- Desorganización principalmente.

Cabe mencionar que esta tesis pretende exponer un modelo de análisis de clima laboral dentro de la empresa Zara de Puebla, que puede servir como base para aplicar otros análisis en las miles de tienda Zara con el objeto de obtener toda aquella información proporcionada por los empleados sobre lo que ocurre y se vive dentro de la empresa, para así invitar a los administradores, directivos y gerentes a buscar alternativas que se requieren para mejorar aquellos aspectos que tal vez no sabían, están sucediendo en sus organizaciones.

Estas conclusiones dan lugar a poder sugerir y proponer alternativas que puedan mejorar la situación laboral que hasta este momento se manifiesta en la empresa Zara de Puebla.

Por último se reflexiona que:

Debido al factor relacionado con los Recursos Humanos, despertó la inquietud de analizar la empresa Zara. Esta empresa, que es parte de las ocho cadenas que conforman el corporativo Inditex, es una organización que llama la atención por su presencia y éxito transnacional, lo cual llevo a realizar un análisis de clima laboral para investigar si ésta empresa “globalizada”, por las características que presenta, da la importancia necesaria al factor humano.

En primer lugar se pensó hacer el análisis de clima laboral en diversas tiendas de la República, pero finalmente se determinó que únicamente se realizaría en la tienda Zara de Puebla por la inaccesibilidad que presentó la organización, la cual, se puede comprender que es por dos circunstancias, la primera es porque manejan una política de que todo lo que se haga dentro de la empresa es confidencial y no se puede exponer la información al exterior, y la segunda porque la tienda, al momento de realizar las encuestas, aparentemente se encontraba realizando cambios drásticos dentro de su personal, que se hace evidente al mencionar que 6 de los 10 entrevistados ya no trabajan en la tienda y aproximadamente más del 40 por ciento de los empleados encuestados tampoco laboran en ésta.

Se considera que este trabajo puede proporcionar una idea clara de lo que sucede dentro de una tienda Zara, ya que contiene información de gran valor para que la empresa califique como se encuentra respecto a sus trabajadores y todo lo que comprende el factor de recursos humanos. Esta tesis proporciona información principalmente de variables como la *satisfacción, la motivación, relación con el jefe, capacitación, desarrollo y comunicación*, sin embargo, también, a través de esta investigación se obtuvo información relacionada con otras variables que se deberían de analizar con mayor detenimiento como *liderazgo, condiciones de trabajo, políticas, actitud de trabajo hacia los clientes, salarios, presiones razonables, prestaciones, etc.*

Por otra parte es importante destacar que este trabajo permite percibir la situación laboral que presentan muchas empresas transnacionales. La globalización ha permitido que corporaciones como ésta puedan proporcionar sus servicios en todo el mundo, y por lo tanto éstas son las organizaciones más beneficiadas por el capitalismo.

Después de haber obtenido los resultados de la tesis, se puede constatar que la empresa Zara no se esfuerza al cien por ciento por la satisfacción del individuo, siendo esta una de las razones más importantes de la empresa. Tampoco se esfuerza por crear insumos enfocados a la satisfacción de los trabajadores, únicamente se encierra en su función de corporación capitalista, en la cual, diversas empresas de hoy en día están ubicadas, es decir, la generación de riqueza y la expansión mundial de sus compañías son su objetivo número uno, pudiendo enfocarse a situaciones más concretas como la satisfacción del empleado para mejorar situaciones tanto de *clima laboral* como de imagen, producción, identidad y satisfacción en el individuo entre otros beneficios que se podrían llevar a cabo.