

CAPÍTULO V

RESULTADOS

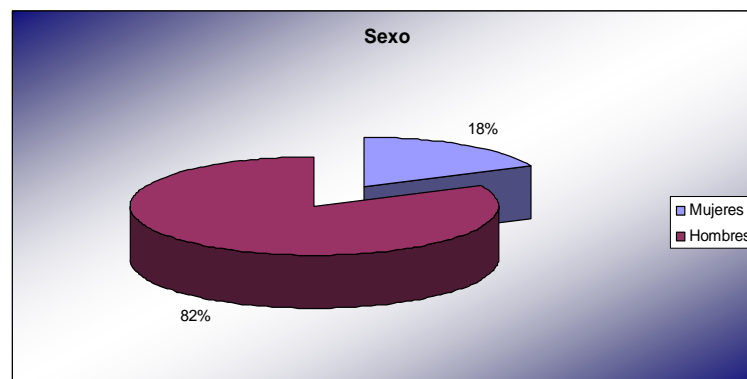
5.1 RESULTADOS

A continuación, se presentara de manera grafica los resultados obtenidos de los instrumentos de medición empleados en la investigación; en este caso, los resultados del Q12 aplicado a los clientes internos y el SERVQUAL aplicado a los clientes externos. También, se mostraran de manera no grafica, pero si agrupada, los resultados obtenidos de los grupo focales aplicados a los clientes internos, y las entrevistas personales.

5.1.1 Resultados empleados

El número total de encuestados fue de 33 personas, quienes representan el 100% de empleados. En la grafica 5.1 se puede observar que el 82% es hombre, de los cuales, la mayoría se encuentra en el área operativa y un 18% es mujer, que se encuentra en el área administrativa.

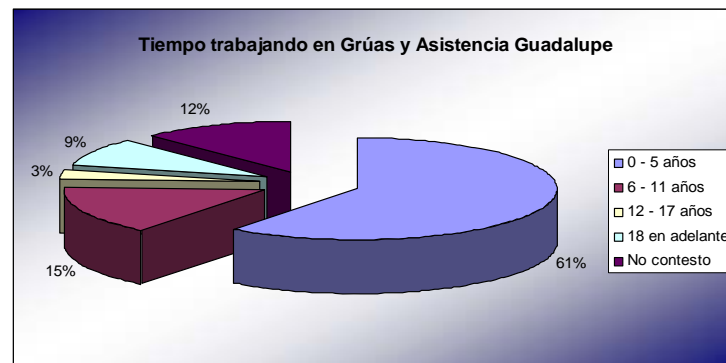
Gráfica 5.1



Fuente: Elaboración propia

En la grafica 5.2 se muestran los datos del tiempo que tienen trabajando en Grúas y Asistencia Guadalupe, la mayoría lleva 5 años o menos representado por el 61% de total, el 15% tienen entre 6 y 11, el 12% No contesto, el 9% de 18 años en adelante y el 12% tiene entre 12 y 17 años trabajando en la empresa.

Gráfica 5.2



Fuente: Elaboración propia

5.1.1.1 Resultados Q12

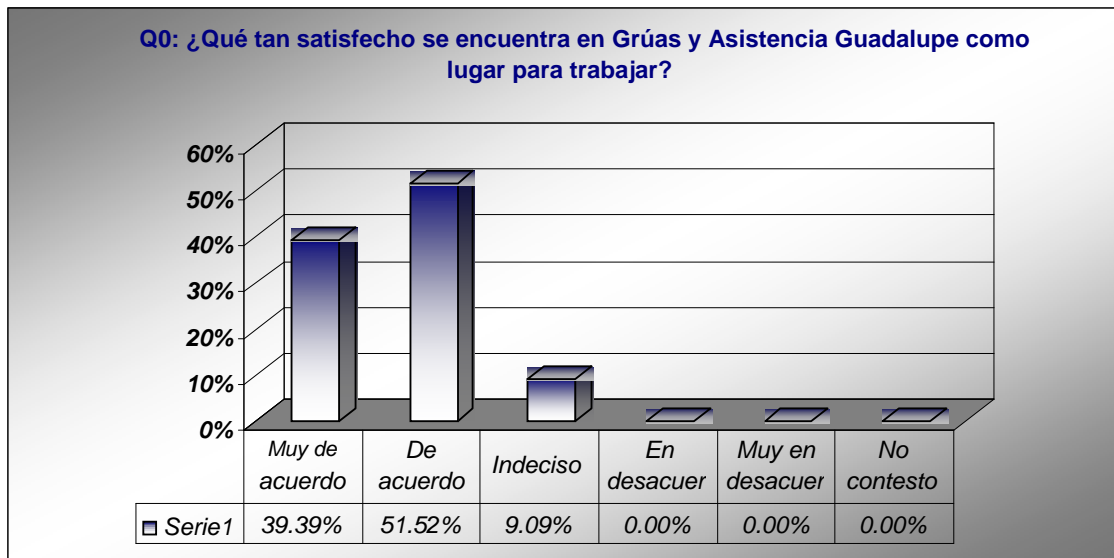
A continuación, se presentaran los resultados obtenidos del cuestionario Q12 propuesto por Gallup Organization; separando estos resultados por cada nivel que tiene la Jerarquía de Compromiso de Gallup; las cuales son, necesidades básicas, apoyo de la administración o gerencia, trabajo en equipo y crecimiento.

Es importante recordar que el Q12 desde la perspectiva de los empleados hacia su jefe y/o supervisor representa una manera de decir: préstame atención, equípame, concóceme, ayúdame a reconocer mi valía, cuida de mí, ayúdame crecer, escúchame, ayúdame a ver mi importancia, ayúdame a sentirme orgulloso, ayúdame a que construyamos confianza mutua, ayúdame reconociendo mis contribuciones y desafíame. Coffman. y Gonzáles (2002).

Por otro lado, hay que destacar que debido a que el estar comprometidos con la organización donde se trabaja no implica que se este satisfecho. Por esta razón, los autores de la escala Q12, sugieren incorporar la pregunta cero; con el fin de contrastar estos resultados.

0. Qué tan satisfecho se encuentra en Grúas y Asistencia Guadalupe cómo lugar para trabajar

Gráfica 5.3



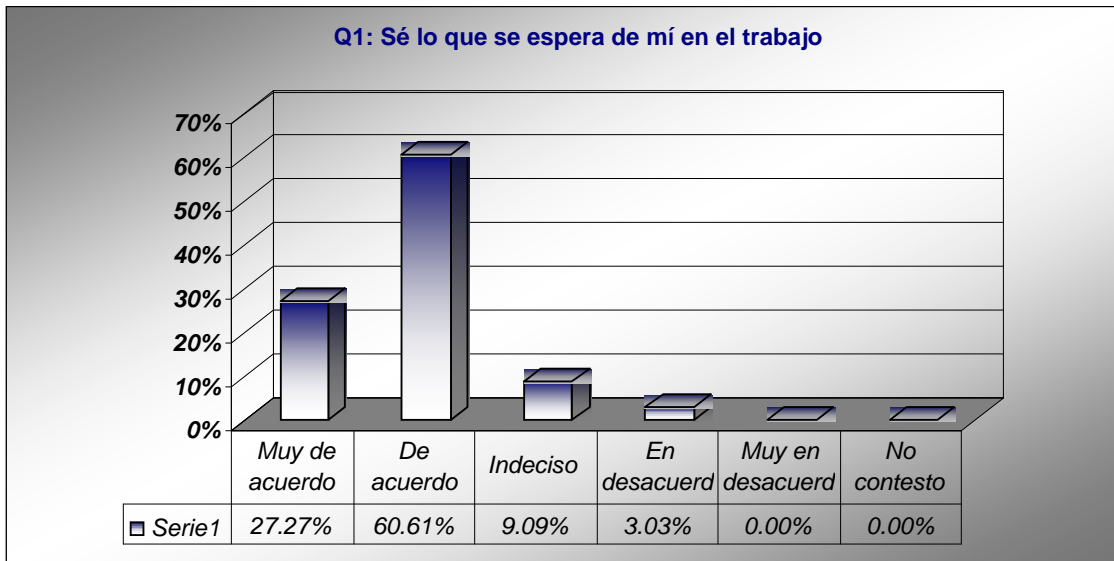
Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los encuestados coincido en las respuestas “Muy de acuerdo” con un 39.9% y “De acuerdo” con un 51.52% sumando un **90.91%** del total y el restante 9.09% estuvo indeciso en estar satisfechos en Grúas y Asistencia Guadalupe como lugar para trabajar. Cabe mencionar, que tener un alto grado de satisfacción, no implica, que tengan un alto grado de compromiso en la organización. Además, estar satisfechos puede representar problemas respecto a que ya no tienen la visión para reconocer problemas y áreas de mejoras.

1er. Nivel: Necesidades Básicas ¿Qué recibo? Este Nivel consta de dos ítem, los cuales se basan en el supuesto de que los empleados saben lo que se espera de ellos en su lugar de trabajo y que tienen los materiales necesarios para cumplir sus tareas, como la base principal del compromiso de los empleados en las organizaciones.

1. *Conozco lo que se espera de mí en el trabajo*

Gráfica 5.4

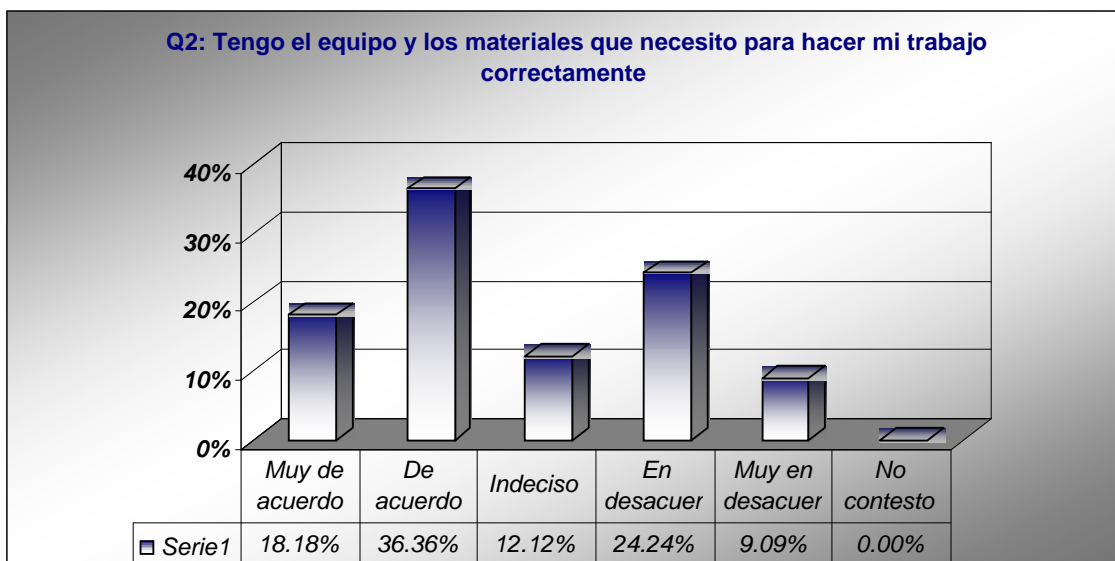


Fuente: Elaboración propia

Este ítem se refiere a que toda persona sepa que es lo que se espera de ellos en su área de trabajo, de acuerdo con esta gráfica la mayoría sabe lo que se espera de ellos. En la grafica 5.4 se puede observar que el 60.60% coincide que esta “De acuerdo”, el 27.27% estuvo “Muy de acuerdo” y la minoría estuvo “Indeciso” y “En desacuerdo”.

2. *Tengo el equipo y los materiales que necesito para hacer mi trabajo*

Gráfica 5.5



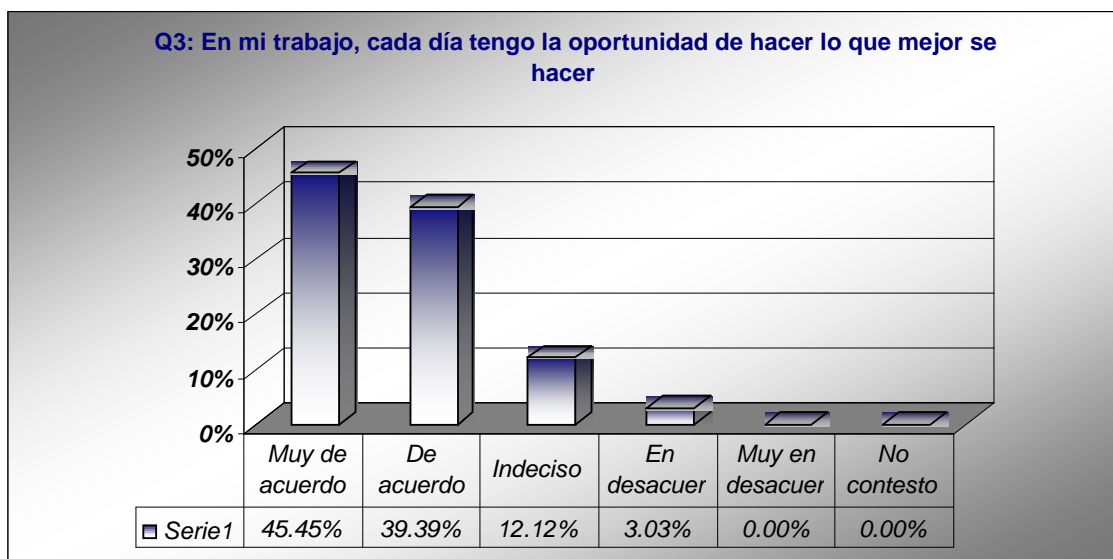
Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 5.5, %, el 36.6% está “De acuerdo” y el 18.18% está “Muy de acuerdo” en que tienen el equipo y los materiales suficientes para realizar bien su trabajo, sin embargo, el 24.24% se encuentra “En desacuerdo”. En el Anexo 5, se puede observar que el área operativa es quien afirma con mayor porcentaje que no cuenta con las herramientas necesarias, mientras el área administrativa no muestra ningún problema. Hay que tomar en cuenta que el equipo y los materiales no solo se refieren a las herramientas tangibles como grúas o equipo de comunicación, también, se refiere a los conocimientos que tienen los empleados para realizar bien su trabajo.

2do. Nivel: Apoyo de la administración o la gerencia (¿Qué doy?). En este nivel se encuentran 4 ítems que miden el apoyo de la gerencia a los empleados, como las oportunidades que les brindan los gerentes de crecer profesionalmente, los estímulos y el interés que les brinden a sus empleados.

3. En mi trabajo, cada día tengo la oportunidad de hacer lo que mejor se hacer

Gráfica 5.6



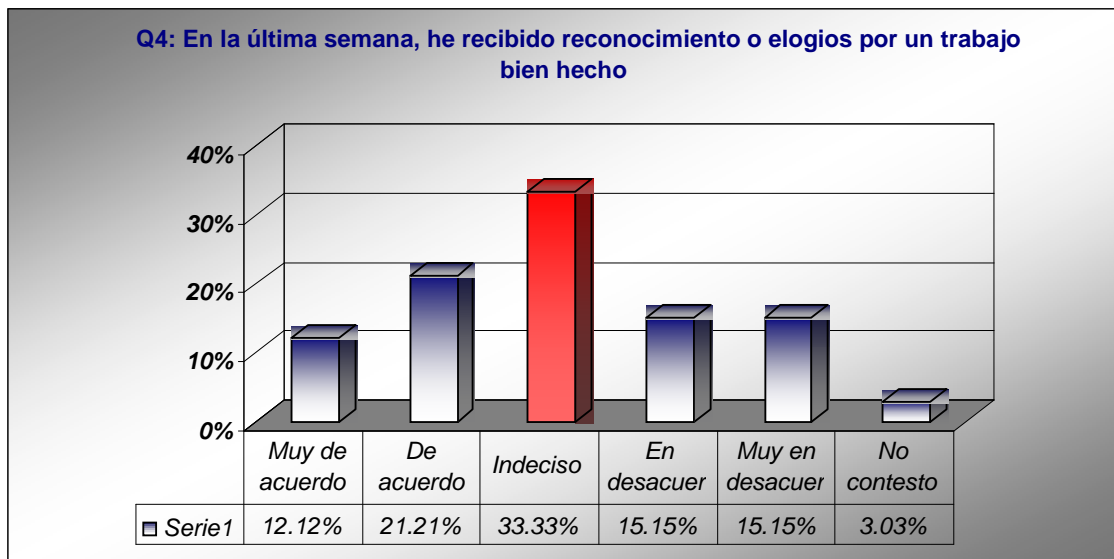
Fuente: Elaboración propia

Los encuestados afirmaron en su mayoría estar “Muy de acuerdo” con un **45.45%** y “De acuerdo” con un **39.39%** en que cada día tienen la oportunidad de hacer lo que mejor saben hacer en su trabajo, estas cifras no representan algún problema, aunque para efectos de este instrumento, lo ideal sería que todo el porcentaje se encontrara concentrado en la opción “Totalmente de acuerdo” ya que este ítem se encuentra muy

relacionado con los talentos de las personas respecto a los puestos que ocupan en su trabajo, los cuales los harán sentirse identificados con el trabajo que se realiza, también, incrementan la creatividad y la productividad.

4. *En la última semana, he recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho*

Gráfica 5.7

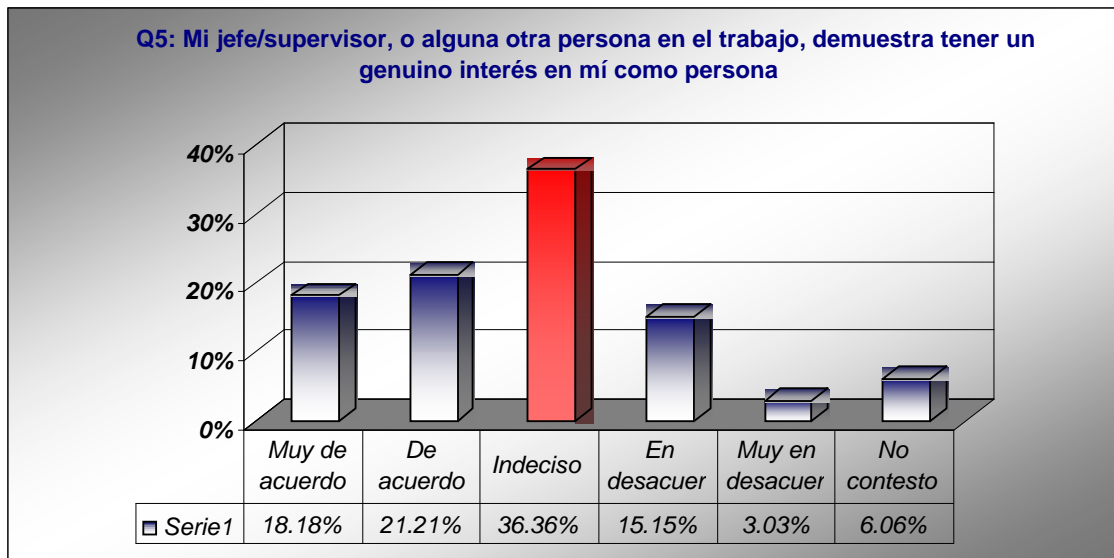


Fuente: Elaboración propia

En la grafica 5.7 se puede observar que el 33.33% del total esta “Indeciso” y el 15.15% “Muy en desacuerdo” y “Muy en desacuerdo” respectivamente, en que la última semana han recibido reconocimientos por un trabajo bien hecho. Por otro lado, el 21.21% que estuvo “De acuerdo” y el 12.12% está “Muy de acuerdo”. En el Anexo 5, se puede observar que el 41.66% del personal operativo esta en “Desacuerdo” y “Muy en desacuerdo” con que recibe algún reconocimiento, y el personal administrativo en su mayoría opina estar “Indeciso” con 83.33%.

5. *Mi jefe/supervisor, o alguna otra persona en el trabajo, demuestra tener genuino interés en mí como persona*

Gráfica 5.8

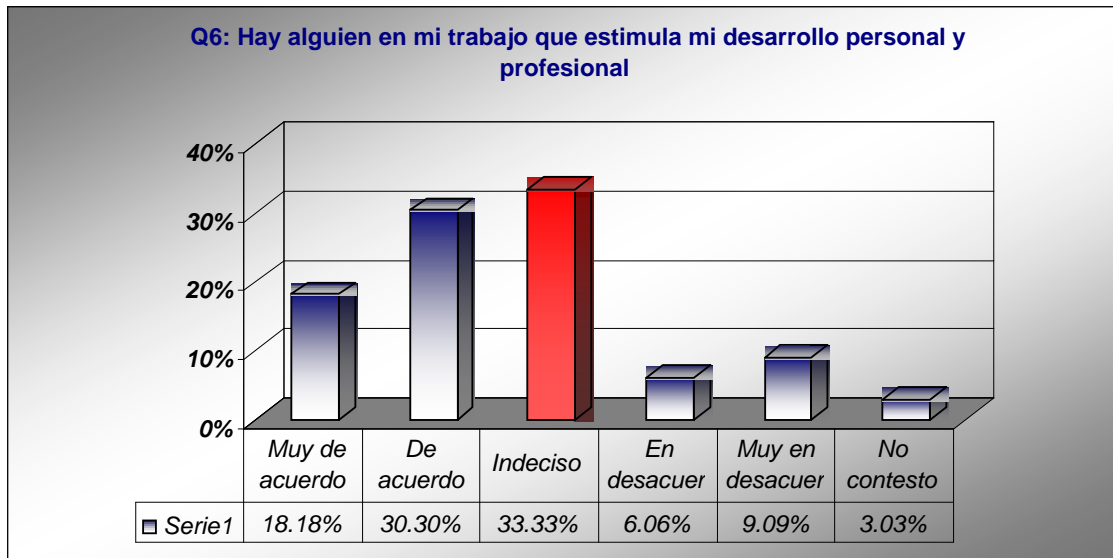


Fuente: Elaboración propia

La grafica 5.8 representa que el 36.36% esta “Indeciso”, seguida de la respuesta “De acuerdo” con un 21.21%, el 18,18% está “Muy de acuerdo” el 15.15% está “Totalmente en desacuerdo” en si su jefe/supervisor o alguna otra persona en el trabajo demuestra tener algún iteres en el (empleado) como persona. En el Anexo 5 se puede observar que el 50% del personal administrativo opina estar indeciso con esta afirmación, mientras que las respuestas del personal operativo se encuentran mas dispersas respecto a esta.

6. *Hay alguien en mi trabajo que estimula mi desarrollo personal y profesional}*

Grafica 5.9



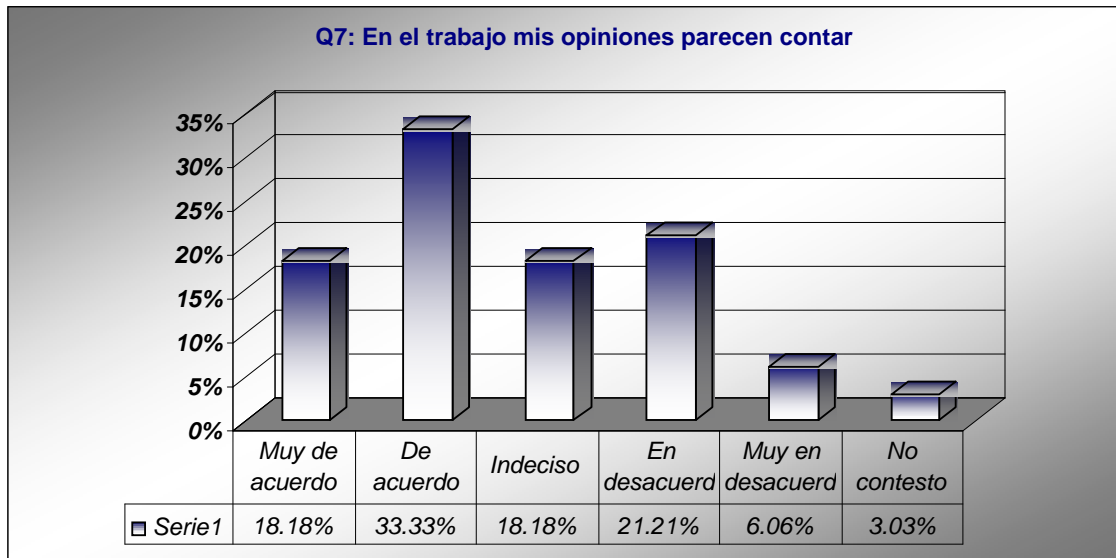
Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 5.9 se puede observar que el **33.33%** de los encuestados afirma estar “Indecisos” en si alguien en su trabajo estimula su desarrollo personal y profesional, seguido de un 30.33% que aseguran estar “De acuerdo“. En estos porcentajes, se puede ver unas respuestas muy similares, diferenciadas solo por un 3%. Sin embargo, en el Anexo 5 se puede observar que la mayoría del personal administrativo coincide estar “De acuerdo” en que alguien les estimula en su trabajo, mientras que la mayoría del personal operativo coincide esta “Indeciso” con esta afirmación.

3er. Nivel. Trabajo en equipo (Pertenezco). Este nivel seguido del apoyo de la gerencia se encuentra la integración que existe entre los empleados con la empresa. Éste nivel cuenta con 4 ítems relacionados con el desarrollo del personal en la empresa, de si se siente parte de ella y que tanto se apoyan entre los compañeros de trabajo para realizar sus actividades. Hay que tomar en cuenta que el trabajo en equipo es fundamental para el cumplimiento de objetivos en una organización.

7. En el trabajo, mis opiniones parecen contar

Gráfica 5.10

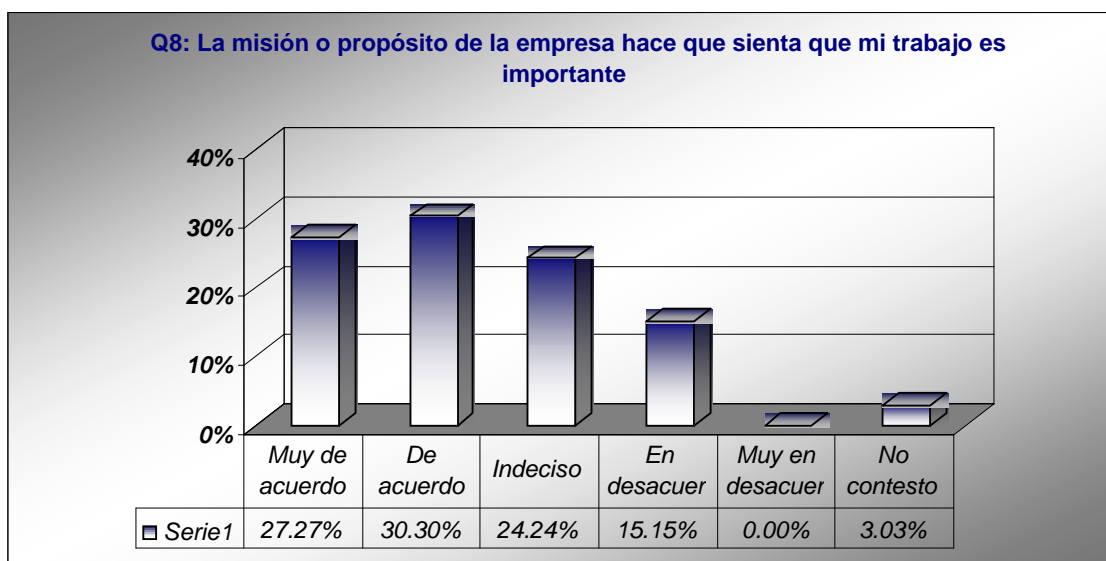


Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 5.10 se observa que el **33.3%** de los empleados afirma estar “De acuerdo” en que en su trabajo, sus opiniones parecen contar el 18.18% está “Muy de acuerdo”; sin embargo el **21.1%** opina que está “Muy en desacuerdo” con este ítem y el 18.18% está “Indeciso”. Cabe mencionar que en las opiniones de los empleados se pueden encontrar beneficios para la empresa, que a la vez beneficien a los empleados mismos.

8. *La misión o propósito de la empresa hace que sienta que mi trabajo es importante*

Gráfica 5.11

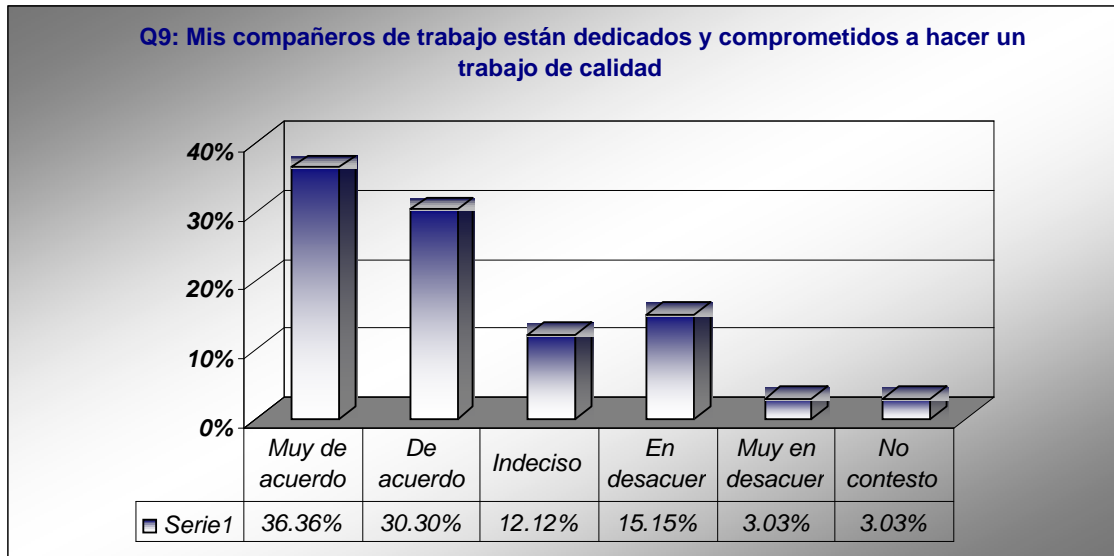


Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los empleados está “De acuerdo” con un 30.30% y el 27.27% está “Muy de acuerdo” en que la misión o propósito de la empresa hace que sientan que su trabajo es importante. El 24.24% se encuentra “Indeciso” y el 15.15% esta en “Desacuerdo” con esta información. Hay que recordar que formar arte de algo importante o que vale la pena hace que los empleados que trabajen en esa empresa se sientan mas motivados en ella.

9. *Mis compañeros de trabajo están dedicados y comprometidos a hacer un trabajo de calidad*

Gráfica 5.12

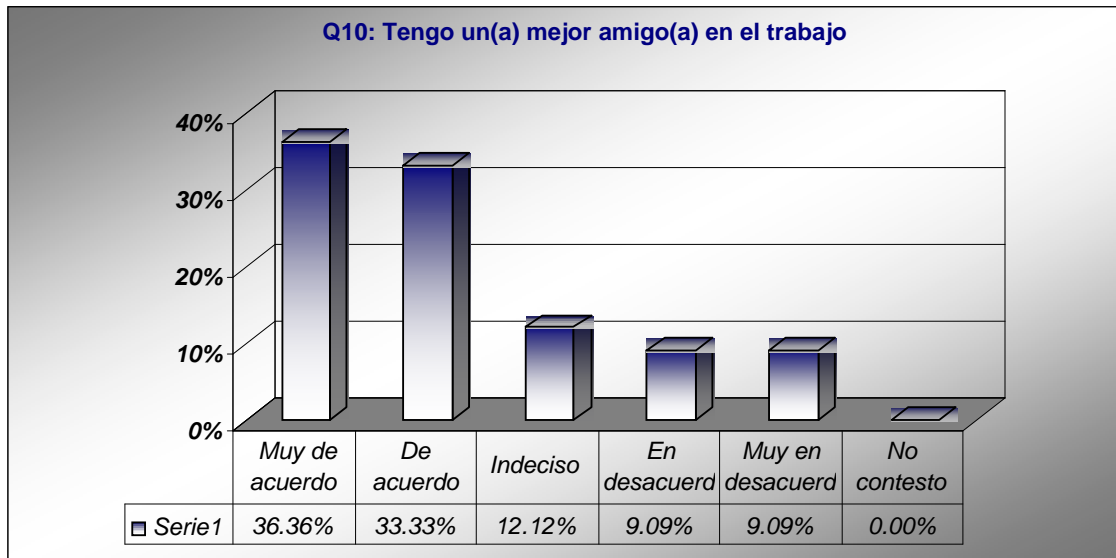


Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 5.12 se puede observar que la mayoría de los encuestados esta “De acuerdo” con un 30.30% y “Muy de acuerdo” con un 36.36% en que sus compañeros de trabajo están comprometidos a realizar un trabajo de calidad. El 12.12% esta “Indeciso” y el 15.15% se encuentra en “Desacuerdo”. Este resultado demuestra que la mayoría de los empleados se apoyan para realizar sus trabajos con calidad. El trabajo en equipo es fundamental en las organizaciones, se puede observar que no todos los miembros de la empresa consideran que exista este trabajo de calidad.

10. Tengo un(a) mejor amigo (a) en el trabajo

Gráfica 5.13



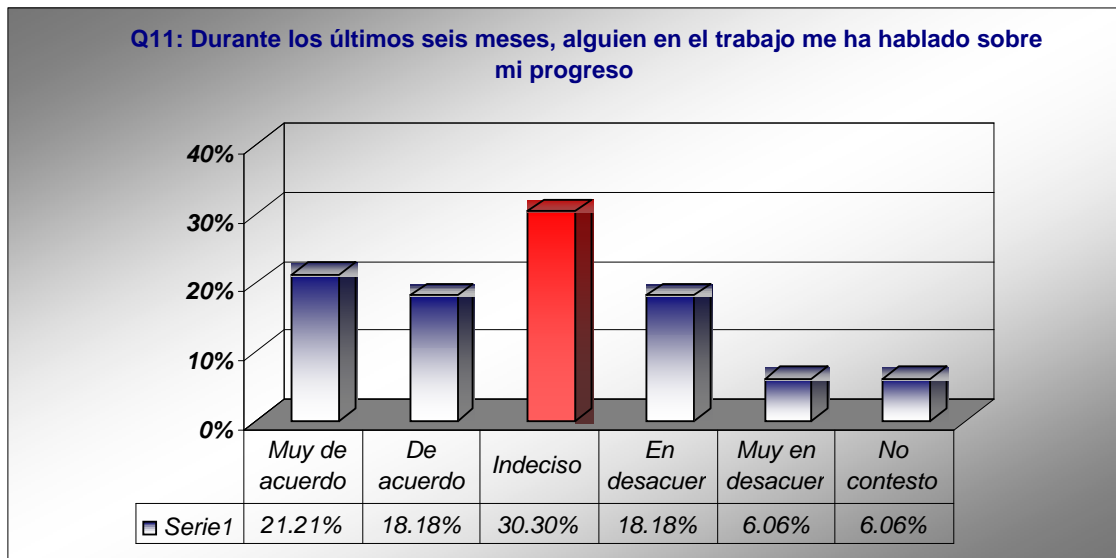
Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 5.13 se observa que la mayoría de los encuestados cuentan con un mejor amigo en el trabajo, el 36.36% está “Muy de acuerdo” y el 33.33% esta “De acuerdo”, y el restante cuenta con porcentajes muy bajos, representando la minoría. Esto significa, que las actividades laborales pueden estar apoyadas entre los miembros de la organización debido a esta relación de amistad.

4to. Nivel. Crecimiento. (Cómo podemos crecer). Éste es el último nivel de la pirámide de compromiso propuesto por Gallup Organization. Cuenta únicamente con 2 ítem relacionados a los resultados finales de la empresa, es decir al crecimiento de esta. Estos son si durante los últimos seis meses a los empelados les han hecho saber su progreso y si existen para ellos las oportunidades necesarias para crecer.

11. Durante los últimos seis meses, alguien en el trabajo me ha hablado sobre mi progreso

Gráfica 5.14

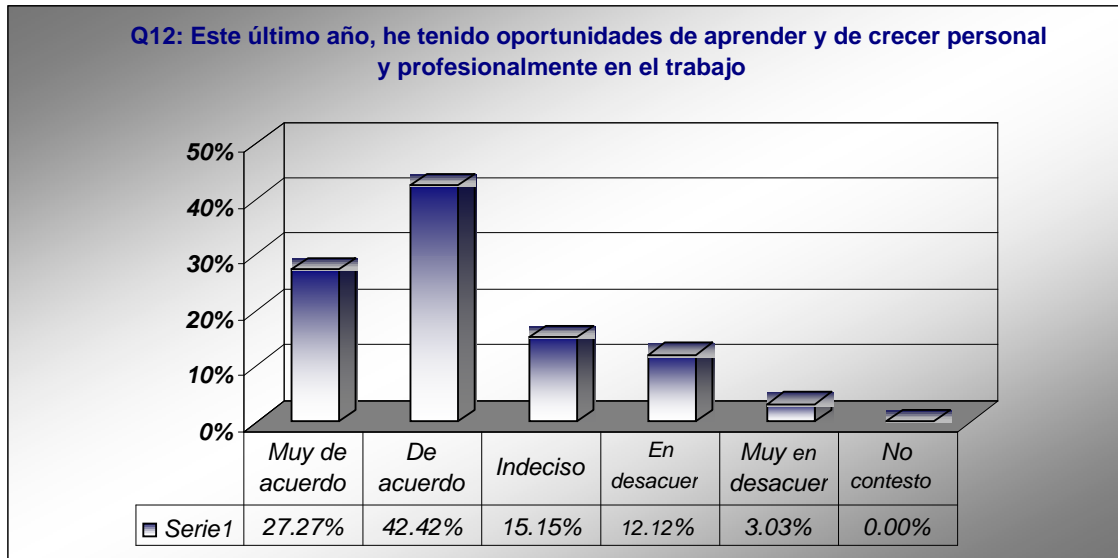


Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que el **30.30%** de los encuestados se encuentra “Indeciso” en si alguien en su trabajo les ha hablado sobre su progreso. Por otro lado, del 21.21% que afirma estar “Muy de acuerdo” en que alguien les ha reconocido y el 18.18% opina esta “Desacuerdo” y otro porcentaje igual dice estar “En desacuerdo”. En base a los resultados se puede decir que los miembros de la organización no conocen si han progresado en la empresa, lo cual es muy importante en las organizaciones para fijar metas y objetivos

12. Este último año, he tenido oportunidades de aprender y crecer personal y profesionalmente

Gráfica 5.15



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 5.15 se puede observar que el 42.42% está “De acuerdo”, el 27.27% está “Totalmente de acuerdo”, el 15.15% se encuentra “Indeciso” y el 12.12% en “Desacuerdo” y el restante “Muy en desacuerdo”. En general, la mayoría opina estar de acuerdo en que ha tenido oportunidades de aprender y crecer personal y profesionalmente en el trabajo.

5.1.2 Resultados Clientes

En esta sección se mostrarán los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los clientes. Para comenzar de manera general, se realizó la misma pregunta que se aplicó a los empleados, la cual generaliza la satisfacción que sienten al recibir los servicios de Grúas y Asistencia Guadalupe.

0. *¿Qué tan satisfecho se encuentra de trabajar con Grúas y Asistencia Guadalupe?*

Gráfica5.16



Fuente: Elaboración propia

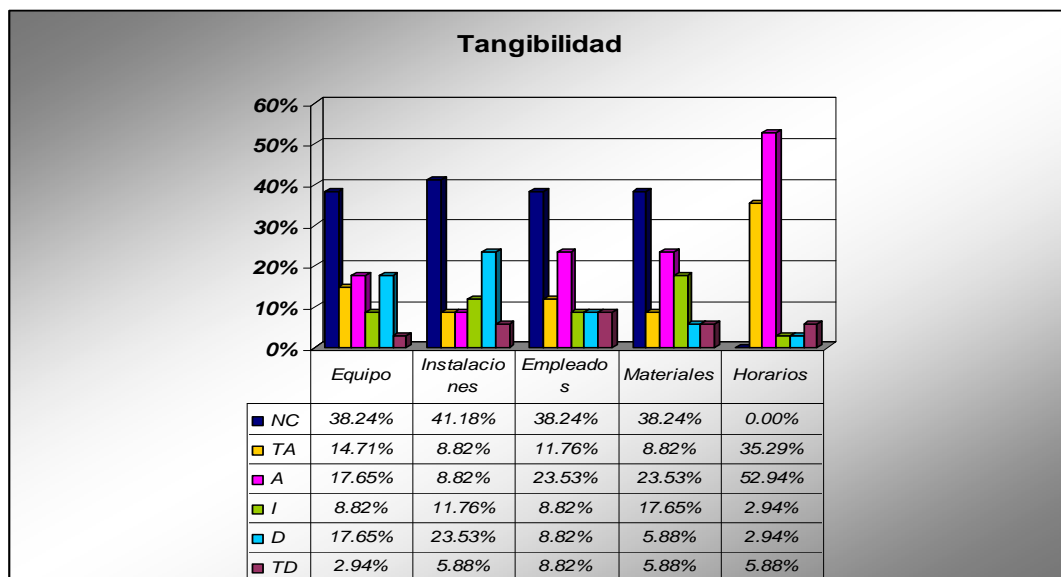
La Gráfica 5.16 nos refleja que la mayoría de los clientes se encuentran satisfechos con la empresa. El 53% dijo estar “De acuerdo, el 35% reflejo estar “Muy de acuerdo” y la mínima parte reflejo estar “Indeciso” y en “Desacuerdo”.

5.1.2. *SERVQUAL*

En esta parte se analizaron los diferentes niveles de la Calidad en el Servicio. Con el fin de conocer las percepciones de los clientes sobre del servicio que reciben en Grúas y Asistencia Guadalupe. Los niveles fueron cinco; tangibilidad, confiabilidad, seguridad, empatía, responsabilidad. Cabe mencionar que en este análisis las preguntas fueron reducidas a un nombre como variables para representarlas en las graficas correspondientes a cada pregunta. Por otro lado, en el Anexo 6 se muestran los resultados de esta encuesta.

Tangibilidad:

Gráfica 5.17



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica se observa que existe un número grande en la opción de “No Contesto” (NC) debido a que no todos los clientes tienen la oportunidad de observar directamente las instalaciones de Grúas y Asistencia Guadalupe porque son intermediarios de los clientes directos, en este caso son las empresas aseguradoras, las cuales, solo piden vía telefónica el servicio de Grúas, razón por la cual no calificaron la variables de “Equipo”, “Instalaciones”, “Empleados” ni “Materiales”, y calificando los “Horarios”.

Equipo: el 14.71% de los clientes esta “Totalmente de acuerdo” que los equipo cuentan con una apariencia moderna, el 17.05% opina que esta “De acuerdo” y otro 17.05% opina que esta en “Desacuerdo”. Los equipos son las grúas, las herramientas, con las que realizan sus actividades operativas y administrativas.

Instalaciones: en esta variable la mayoría de las opiniones se concentran en “Indeciso” con un 11.70% y en “Desacuerdo” con un 23.53% en que las instalaciones son visualmente atractivas, por otro lado, el 8.82% opina que esta “De acuerdo” y Totalmente de acuerdo” respectivamente. Estas instalaciones son las oficinas y el depósito de vehículos (corralones).

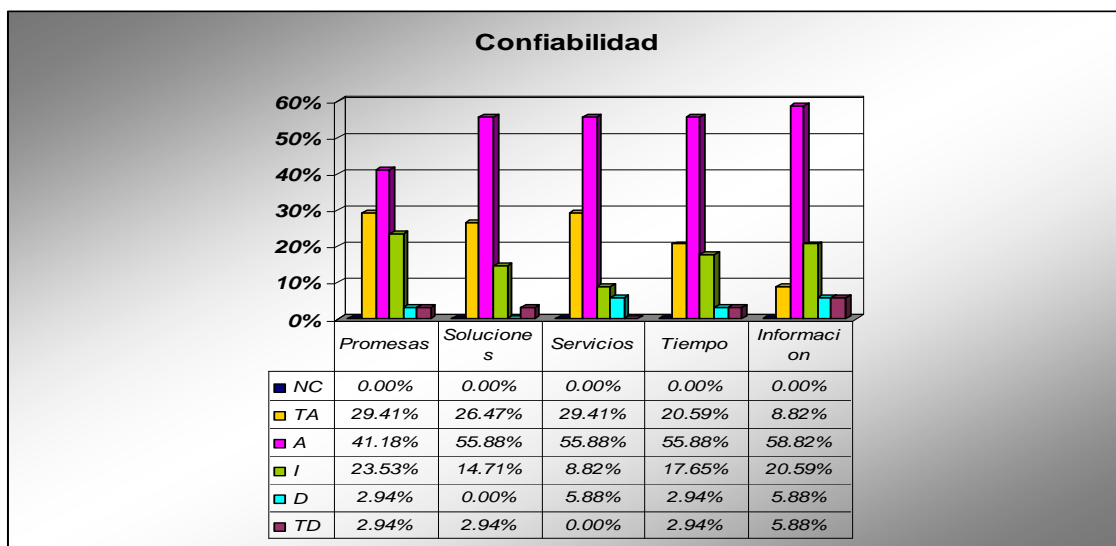
Empleados: el 11.76% y el 23.53% opina que esta “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo” en que los la presentación de los empleados es buena, siendo esta la mayoría.

Materiales: respecto a si los materiales como las herramientas, la papelería, facturas entre otros son visualmente atractivos el 8.82% y el 23.53% esta “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo” respectivamente con esta variable, mientras que el 17.05% esta “Indeciso” y el 5.88% esta “Totalmente en desacuerdo” y “Desacuerdo”.

Horarios: la mayoría de los clientes afirma que esta “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo” con un 35.29% y 52.94% respectivamente en que los horarios de la compañía son convenientes. Cabe mencionar que los servicios de grúas se prestan las 24 horas del día todo el año, únicamente los horarios del corralón y entrega de vehículos cambian, ya que no se puede entregar un vehiculo a cualquier hora del día.

Confiabilidad:

Gráfica. 5.18



Fuente: Elaboración propia

Promesas: la mayoría de los clientes esta “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo” en que cuando la compañía promete hacer algo en un tiempo determinado lo cumple con un 29.41% y 41.18% respectivamente, sin embargo, existe un porcentaje interesante en la opción de “Indeciso” el cual lo representa un 23.53%, aunque no es la



mayoría hay que recordar que es una empresa donde el tiempo es de suma importancia en este tipo de servicios.

Soluciones: al igual que la variable anterior, la mayoría de los clientes opinan que están “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo” en que cuando se presenta algún problema la compañía muestra un sincero interés por resolverlo con un 26.47% y un 55.88% respectivamente.

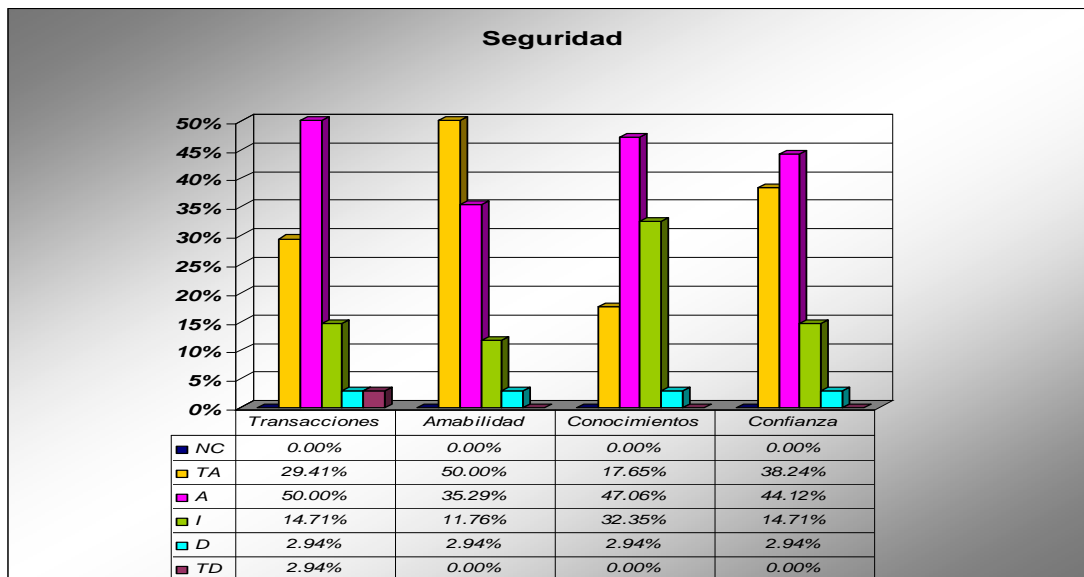
Servicios: Nuevamente se puede observar que la mayoría de los encuestados afirma que la compañía desempeña el servicio de manera correcta ala primera vez, esto nos habla de la calidad del servicio y la experiencia con que los empleados cuentan. El 20.59% esta “Totalmente de acuerdo” y el 55.88% esta “De acuerdo” con esta afirmación, mientras que el 17.65% esta “Indeciso” y el restante esta en “Desacuerdo” y “Totalmente en desacuerdo”.

Tiempo: el 20.59% esta “Totalmente de acuerdo” y el 55.88% esta “De acuerdo” en que la compañía realiza sus servicios en el tiempo que se les prometió hacerlo y el 17.64% esta “indeciso” y el resatante5.88% esta “Totalmente en desacuerdo” y en “Desacuerdo”.

Información: mantener informados a los clientes sobre el momento que los servicios se van a desempeñar es de suma importancia para esta compañía, ya que muchos de ellos toman el tiempo como una de las requisiciones para escoger un servicio de grúa. El 58.82% de los clientes estuvo “De acuerdo” en que se les mantenía informados y un 20.59% coincidió en estar “Indecisos” con esta información. Ya que tomar en cuenta esta variable para la propuesta de estrategias que se propondrá más adelante.

Seguridad:

Gráfica 5.19



Fuente: Elaboración propia

Transacciones: Se puede observar que el 29.41% afirma que esta “Totalmente de acuerdo” y el 50% estar “De acuerdo” en que se sienten seguros en sus transacciones que realización con la empresa, es decir los pagos, cobros, créditos y que se realizan.

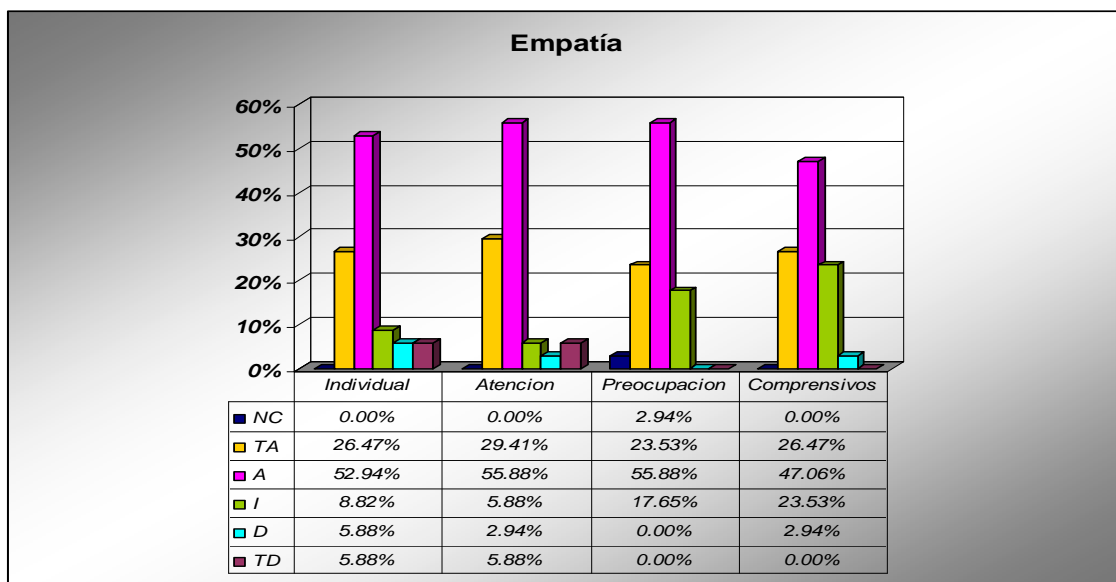
Amabilidad: el 50% estar “Totalmente de acuerdo” y el 35.29% considera que los empleados de la empresa los tratan siempre con cortesía y amabilidad en los servicios que se requieren, desde contestar el teléfono hasta realizar el servicio y el cobro; por otro lado, la minoría considera estar “Indeciso con esta afirmación”

Conocimientos: el 47.06% afirma que los empleados tiene conocimientos suficientes para responder las preguntas que los clientes les hacen a ellos, sin embargo, el 32.35% afirma estar “Indeciso” esto se puede deber a que no todos los empleados cuentan con la capacitación necesaria para responder las dudas de los clientes, lo cual es fundamental para cualquier negocio ya que las personas exigen un mejor servicio día con día.

Confianza: y el 44.12% afirma estar “De acuerdo” y el 38.24% estar “Totalmente de acuerdo” en que el comportamiento de los empleados les transmite confianza.

Empatía

Gráfica 5.20



Fuente: Elaboración propia

Individual: Los clientes afirman que están “De acuerdo” que la empresa ofrece atención individualizada con un 52.94%, un 26.47% esta “Totalmente de acuerdo”, es decir la mayoría de los encuestados esta conforme con la atención que se les brinda en la empresa.

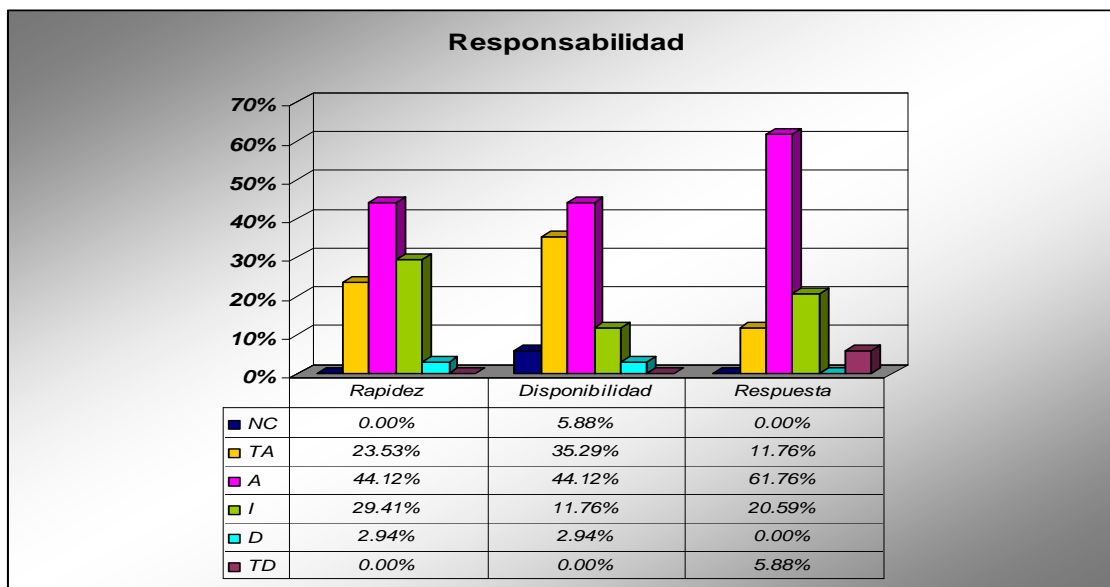
Atención: el 55.88% afirman que los empleados ofrecen atención individual a sus clientes y el 29.41% afirma esta “Totalmente de acuerdo”; por otro lado, el 14.7% esta entre las opciones de “Indeciso”, “Desacuerdo” y “Totalmente en desacuerdo”.

Preocupación: el 2.94% “No contesto” este ítem, sin embargo la mayoría esta “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo” en que la compañía se preocupa sinceramente por sus intereses, mientras que un 17.65% esta “Indeciso”.

Comprensivos: por último, el 47.06% expreso estar “De acuerdo” en que los empleados comprenden sus necesidades y un 26.47% esta “Totalmente de acuerdo”, sin embargo la cifra que representa estar indeciso es de 23.53% y un 2.94% esta en “Desacuerdo”.

Responsabilidad

Gráfica 5.21



Fuente: Elaboración propia

Rapidez: los resultados de esta variable se concentran en las opciones de “Indeciso”, “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo” con un 29.41%. Un 44.12% y un 23.53% respectivamente. A pesar de que la mayoría opina estar satisfecho en que los empleados brindan u servicio con prontitud, la cantidad de los que opina esta indeciso. Es la segunda posición. Hay que tomar en cuenta esta variable ya que, como se menciono anteriormente el tiempo es fundamental en este tipo de servicios y es muy considerado a la hora de elegir la compañía con la que se trabajara en el servicio de grúa.

Disponibilidad: el 44.12% afirma que los empelados siempre están dispuestos a ayudarles ye l 35.39% esta se encuentra “Totalmente de acuerdo” siendo esta la mayoría.



Respuesta: finalmente el 61.76% opina esta “De acuerdo” en que los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a sus preguntas, el 20.59% esta “Indeciso” y el 11.76% esta “Totalmente de acuerdo”

A manera de conclusión se puede decir que los clientes calificaron en promedio positivamente a Grúas y Asistencia Guadalupe.

Sin embargo, las variables de instalaciones, promesas, conocimientos, respuesta y rapidez habría que tomarlas en consideración para mejorar las puntuaciones de estos ítems, ya que estas son muy importantes al ofrecer un servicio de grúas.

5.1.3 Grupo Focal

Situación Interna

La situación interna de la empresa se agrupo en dos aspectos muy importantes para el análisis organizacional; estos aspectos se encuentran dentro de las variables evaluadas en un análisis FODA. Este análisis, provee la información necesaria para el proceso de planeación estratégica. Debido a que el estudio de investigación es interno, se agrupara la información en: Fortalezas y Debilidades.

Fortalezas:

Como fortaleza se considera todo aquello que beneficia a la empresa y lo que esta puede controlar. Dentro de estos aspectos se encuentran las ventajas que tiene la empresa, lo que la empresa hace mejor que cualquier otra, lo que percibe el cliente de la empresa, los elementos que influyen en el funcionamiento de la empresa y los sentimientos que tienen los empleados para con la organización.

Al iniciar la sesión de los grupos focales se cuestiono acerca de cómo se sentían en su trabajo, y la mayoría coincidió en que se siente bien en el, debido a que les gusta lo que hacen. Se observo, que en el área operativa existe un gran gusto por su trabajo, el



cual es maniobrar las grúas y realizar los servicios más que en el área administrativa. Algunos comentarios destacados fueron:

- “Se siente uno satisfecho por que estamos entre los buenos” (Joel)
- “Yo digo que a todos nos gusta nuestro trabajo, por eso es que estamos acá” (Julio)

Otras de las fortalezas detectadas fue que el personal se siente capaz de realizar sus actividades de trabajo; hay que mencionar que solo las actividades establecidas por el jefe, otras no.

Dentro de las ventajas que los empleados sienten que la organización cuenta, se observo que los empleados consideran que el buen trato que se les brindan a los clientes es bueno, también mencionaron aspectos como los costos, la experiencia y la calidad en el servicio. Algunas frases repetidas fueron las siguientes.

- “Pues la mayoría por lo económico” (Julio)
- “El buen trato al usuario” (Joel)
- “Por el equipo, de algunos” (Lucio)
- “La experiencia nos ha dejado un buen trabajo” (Lucio)
- “Los clientes checan el precio que mas les conviene” (Bélen)
- “En una ocasión vino una persona que había ido a tránsito y que había recibido muy malos tratos, y este es el único lugar donde lo atendieron bien” (Jazmín)
- “En ocasiones me piden a chóferes que ya conocen por que saben como trabajan” (Bélen)
- “A mi me ha tocado que ven mi grúa y ya no quieren el servicio, pero yo les he convencido por que les doy seguridad, yo les digo que confíen en mí, yo les doy seguridad...” (Joel)
- “Se trata de dar un mejor servicio y una mejor atención al usuario” (Sosa)
- “Nosotros te ofrecemos un buen servicio, rápido y eficiente, por que eso es lo que se cuenta con Grúas Guadalupe,... es presencia, servicio y rapidez y experiencia...” (Erasmus)



Por otro lado dentro de las fortalezas mencionadas fue que contaban con 35 años de experiencia, lo cual hacia que los reconocieran en la zona donde trabajan, y como consecuencia les ha dejado la experiencia para ofrecer un servicio de calidad.

Debilidades

Las debilidades se consideran como el lado negativo de la empresa, internamente hablando, es todo aquello que impide que los objetivos establecidos en ella no se concluyan. Dentro de aspectos que se consideraran como debilidades de una organización son los recursos y capacidades deficientes, resistencia al cambio y/o problemas de motivación del personal.

Dentro de los resultados obtenidos en el grupo foco, se observo que existe la falta de equipo, falta de compañerismo, el favoritismo, la diferencia entre trabajadores, la falta de comunicación entre empleados y el jefe de la empresa, falta de capacitación, falta de equipo de trabajo, la falta de autoridad para solucionar problemas, la falta de conocimientos de los empleados para brindar la información necesaria al cliente y la falta de motivación al empleado.

Respecto a la comunicación se observo que no existe esta ni entre los empleados ni entre el jefe de la empresa, la cual, es percibida como la falta de interés, algunos mencionaron que les gustaría que se les tratara como personas y no solo como trabajadores. También, se observo que existe una deficiente comunicación entre el patrón y que para ellos se les hace muy importante esta. El área operativa se mostró mas interesado en esta comunicación que el área administrativa; se puede decir, que tal vez sea por que el área administrativa esta físicamente mas cerca del área gerencial y por lo tanto tiene mas oportunidades de comunicarse con esta, mientras que el área operativa se encuentra en el patio de la empresa y el contacto que existe es deficiente. Algunas frases expresadas fueron:

- “No existe comunicación en la oficina... se corta el mensaje entre las secretarias y la información se distorsiona y entorpece el servicio”



- “A veces las personas de la administración no saben ni de donde venimos ni como nos sentimos” (Sosa)
- “Varias veces nos han pedido una lista de las cosas que nos hacen falta y no pasa de ahí” (Joel)
- “Existe una falta comunicación entre ellos, pero entre ellos mismos se hechan, yo pienso que desde ahí empieza todo, no hay compañerismo entre ellos.” (Laura)
- Si ella (refiriéndose a una secretaria) se diera cuenta de ver como trabaja uno, seria muy diferente” (Sosa)
- “Estaría mejor que el patrón estuviera (en el grupo focal) por que ya uno le explicaría las cosas” (Néstor)
- “Si estuviera el patrón ya seria diferente” (Santiago)

Por otro lado se abordo el tema de la capacitación, la cual se observo que en la empresa estudiada, es deficiente. No existen programas definidos de capacitación, mencionaron que entre ellos se capacitan y se dan la información. También, se observo que los empleados de la organización no tienen la autoridad para dar alguna información, como costos altos, o solucionar algunos problemas, por el temor de hacerlo mal; lo cual ellos consideran muy importante por que afirman que un cliente se puede desesperar al no recibir la información deseada e irse con la competencia, debido a que tienen que esperar la respuesta de su jefe.

- “Nosotros podemos perder servicios por no proporcionar la información rápido” (Belén)
- No tenemos la libertad de dar costos” (Belén)
- “Cuando uno toma decisiones solo tiene en la cabeza que tal si la regué o no la regué” (Julio)

También hubo comentarios acerca de la falta de motivación que hay en la empresa para los trabajadores, les gustaría que no solo los trataran como empleados, si no, como personas que son. Mencionaron que el único sistema de motivación que perciben son los salarios y a veces algunos reconocimientos del jefe hacia con ellos.



- “Se siente uno a gusto con el trabajo, pero se necesita estar mas motivados” (Sosa)
- “A veces no somos valorados, aunque este uno trabajando” (Erasmus)
- “Nada mas estar escuchando el radio, o estar pensando que va a ver o que te van a hablar, no deja descansar” (Erasmus)

Además se mencionaron aspectos como la injusticia entre los trabajadores, falta de compañerismo, falta de equipo nuevo y sobre todo que a ellos les gustaría que consideraran las condiciones de trabajo en las que se desenvuelven, por ejemplo los dormitorios. Se observo que hay momentos donde existe la falta de respeto entre los compañeros de trabajo.

- “Acá hay mucha diferencia como trabajadores” (Sosa)
- “Algunas grúas que ya están un poco viejitas” (Raúl)
- “Ni el saludo da (refiriéndose a la secretaria Perla), luego te dice lo que tienes que hacer” (Erasmus)
- “Justos pagan por pecadores” (Zaira)

Competencia

Por otro lado se abordó el tema de la competencia, el cual fue un punto importante para los participantes del grupo focal, ya que se pudo formar un ambiente de crítica y auto crítica, lo cual facilitó la participación de los integrantes del grupo. Este tema fue de gran interés para los integrantes. Hubo opiniones encontradas y quienes estuvieron de acuerdo con las opiniones de los demás. En general, las opiniones se centraron en que sienten que la competencia confía mas en sus empleados para solucionar problemas, en este caso dar costos y que también les brindan unidades de grúas nuevas. Sin embargo, los empleados de Grúas y Asistencia Guadalupe consideran que la empresa esta entre las mejores de la zona, pero que si no hace algo por mejorar el servicio la competencia sobrepasará. Algunas frases interesantes que se extrajeron del grupo fueron:



- “Los otros (competencia) tienen más libertad los demás para dar costos” Martín
- “Se siente uno satisfecho por que estamos entre los buenos”(Joel)
- “La competencia es buena” (Joel)
- “La competencia somos los que estuvieron acá y se fueron para allá” (Belén)
- “La competencia es buena pero no nos ganan” (Martín)
- “Se van por “desaburrirse (los compañero de trabajo de la empresa Grúas y Asistencia Guadalupe)” (Belén)
- “A lo mejor ellos se van por que ellos tienen unidades nuevas” (Raúl)
- “Nosotros no tenemos la libertad de dar costos grandes” (Belén)
- “La competencia sigue siendo igual, y compiten por costos, la cual ha ido siempre la forma de competir” (Erasmus)

Valor agregado a la organización

Para detectar los valores agregados, dentro del grupo focal se pidió, que realizaran un cartel, donde, los participantes expresaron como les gustaría que publicitaran a Grúas y Asistencia Guadalupe a los clientes, obteniendo de esta manera parte del el valor agregado que los empleados de dicha organización sentían que podían ofrecer. Algunos, incluyeron imágenes y otros solo expresaron por medio de palabras.

En los carteles se pudo observar que la mayoría coincidió en que se consideraban los mejores en el ramo, con el mejor equipo y personal capacitado. Se pudo ver que la mayoría plasmo figuras humanas o sus nombres en los carteles. A continuación, se muestran algunas frases que los empleados sugirieron, cabe mencionar que algunas de ellas cuentan con una imagen que representa cada frase

- “Todo un equipo trabajando para ti, ofrecemos **calidad**, eficiencia, honradez, puntualidad, seguridad, eficacia... **vamos hasta donde ustedes estén**”
- “Operadores capacitados en atención y servicio... eficaz, rapidez, **calidad**, servicio”
- “La mejor opción en asistencia”



- “**Confíe** en nosotros, mejoramos costos”
- “La competencia es buena pero nosotros hacemos la diferencia...porque somos **calidad**, servicio, y experiencia”
- “No somos los únicos pero sí los mejores”
- “Operador capacitado” (Anexo 7)
- “Como en la nube viajara su vehículo... 35 años nos respaldan, **calidad** y amabilidad” (Anexo 8)
- “Gracias por **confiar** su auto en nuestras manos” (Anexo 9)
- “No somos los únicos pero si los mejores” (Anexo 10)

Por otro lado, se identificaron aspectos que no generan valor a la empresa y que pueden interrumpir el proceso del servicio. Entre los aspectos mencionados se encontraron los siguientes:

- No existe comunicación para dar a conocer las opiniones o ideas donde se genere una retroalimentación entre las áreas de la empresa; es decir, entre el área operativa, administrativa, gerencial y directiva.
- Durante los tiempos libres de los trabajadores, no realizan alguna actividad productiva o que fomente las relaciones amistosas entre los empleados que generen un clima organizacional positivo.
- Los empleados de la organización no cuentan con los conocimientos suficientes que ayuden al proceso del servicio.
- Los empleados no cuentan con la autoridad para resolver algunas situaciones, éstas las resuelve y las acredita el jefe de la organización.
- Los empleados consideran que el estado de las instalaciones de la empresa y de equipos de grúa pueden mejorar e incrementar el valor a la empresa.



- Los empleados comentaron que no cuentan con herramientas suficientes en el momento de ir a realizar un servicio.



RESUMEN DE INFORMACION DE CLIENTES INTERNOS – CLIENTES EXTERNOS – OBSERVACIONES

A continuación, se mostraran de forma generalizada los resultados obtenidos de las entrevistas con los clientes, el grupo focal y las observaciones obtenidas en el estudio. Esta información se agrupa relacionando las tres fuentes de información, es decir los clientes internos (empleados), clientes externos y las observaciones directas realizadas en la investigación.

En la tabla 5.1 se puede observar que la información de las 3 fuentes, coincide en que los materiales son muy necesarios para realizar un servicio de calidad. Coffman y Gonzáles (2002), menciona que la información es la máxima necesidad en los empleados de una organización. Es decir, no basta con tener las herramientas necesarias, si no contar con los conocimientos suficientes para explotar todas las capacidades de todos los recursos disponibles en una empresa.

Tabla 5.1
Herramientas

EMPLEADOS	<p>A pesar de que en el Q12 la mayoría de los empleados esta de acuerdo en que tienen los materiales suficientes para realizar bien su trabajo, existe un porcentaje relevante en los que opinan estar en desacuerdo. Este ultimo grupo esta representado por su mayoría por el área operativa.</p> <p>Se observo que durante el grupo focal realizado, los empleados del área operativa mencionaron que les hacia falta herramienta como equipo de comunicación (radios portátiles o teléfonos celulares), botas industriales, identificación, herramientas mecánicas y también equipo de grúas nuevos. También, mencionaron que en ocasiones la falta de herramienta puede interrumpir la fluidez del servicio provocando a veces la perdida del cliente. Por otro lado, la capacitación es otro tipo de herramienta intangible, la cual es escasa en la empresa. Esta se da de forma irregular y según los empleados; entre ellos se capacitan y se ayudan para realizar su trabajo en la empresa por esta razón no tienen conocimientos suficientes ni la seguridad para solucionar cualquier tipo de problemas.</p>
------------------	--



CLIENTES	<p>Durante las entrevistas realizadas a los clientes, se observó que la mayoría de los clientes está conforme con el servicio de grúa proporcionado por la empresa, es decir, no percibe una falta de equipo o de herramientas. Sin embargo, si percibe que en ocasiones que la rapidez del servicio no es buena; esta información fue obtenida del SERVQUAL y de las entrevistas personales. También, opinaron que existe una falta de conocimientos de los empleados para resolver algunas situaciones, según ellos, pierden mucho tiempo en tener la información. Por otro lado, algunos clientes opinaron que sería bueno que capacitaran al personal, en especial al área administrativa, la cual según ellos es la más deficiente en el servicio de grúas debido a que en ocasiones no brindan la información de manera rápida o en ocasiones no tienen conocimiento.</p>
OBSERVACIONES DIRECTAS	<p>Se observó, que no todos cuentan con las herramientas necesarias para realizar su trabajo, sin embargo, entre los empleados de la empresa se prestan estas para realizar el trabajo. Durante este periodo de búsqueda de herramienta existe una pérdida de tiempo la cual obstruye la rapidez del servicio. También, se observó la falta de capacitación al personal, la cual sería útil para brindar un mejor servicio al cliente desde el trato a ellos hasta el servicio de grúa. Según Coffman y Gonzáles (2002) la información es la máxima necesidad para todo empleado, sin embargo, las empresas menos eficaces, los jefes controlan todas las fuentes de información con el fin de proteger su poder y autoridad, desaprovechando sus recursos disponibles; tal es el caso de Grúas y Asistencia Guadalupe.</p>

En la tabla 5.2 se puede observar que los empleados realizan el trabajo que mejor saben hacer y es reflejado en el servicio que reciben los clientes. Esto es una fortaleza muy positiva en la empresa, ya que esto nos habla de los talentos que tienen los empleados de la organización para realizar bien su trabajo.

Tabla 5.2
Talentos

Empleados	<p>En el Q12 la mayoría coincidió en que en su trabajo cada día tienen la oportunidad de hacer lo que mejor saben hacer. Lo cual es muy favorable para la empresa ya que según Coffman y Gonzàles (2002) opina que cuando un empleado siente que hace lo que mejor sabe hacer, está haciendo uso de sus talentos y muestran patrones específicos y recurrentes de pensamiento, sentimiento y comportamiento de forma benéfica para el mismo y para la empresa; explotando sus habilidades y capacidades.</p> <p>En el grupo focal, se menciona que a ellos les gusta su trabajo y lo que hace, incluso algunos expresaron que por esa razón se encuentran en la empresa. El área operativa expresó estar satisfecho con su trabajo por que cada día se aprende algo nuevo debido a que los servicios nunca son los mismos y por lo tanto se aprende algo diferente. Debido a esto, los empleados sienten que la capacidad que tienen ellos mismos para realizar servicios brinda confianza y seguridad a los clientes, además de que brindan un trabajo honesto.</p>
Clientes	<p>En las entrevistas mencionaron que los operadores saben prestar un servicio de grúa con calidad y que tienen experiencia.</p> <p>También que el hecho de que no existen quejas de que se les extravían cosas personales, les brinda esa confiabilidad, que puede aunarse con la honestidad que los empleados dicen tener y el propietario también coincidió.</p> <p>Por otro lado, en las puntuaciones del SERVQUAL la mayoría de los clientes percibe buena calidad en el servicio de grúas; pero existen factores como la comunicación y la falta de conocimientos que puede obstruir este nivel de calidad. Por otro lado en las entrevistas personales la mayoría de los clientes está muy conforme con el servicio que la empresa les ofrece, considerándolos los mejores de la zona (Estado de Veracruz).</p>

En la tabla 5.3 se puede observar que los empleados opinan que existe una deficiente entrega de reconocimientos, y esto se le puede relacionar con la falta de comunicación que existe en entre los niveles de la empresa.

Tabla 5.3
Estímulos

Empleados	<p>En el Q12 la mayoría de los empleados opino estar indeciso en que la última semana; lo cual, es muy importante para ellos, ya que de esta forma se darán cuenta de que lo que hacen en su trabajo vale la pena y hay consecuencias; también están indecisos en si alguien les presta interés como personas y si hay alguien que estimule su trabajo. Estos resultados forman parte del apoyo de la empresa hacia los empleados, los cuales representan el segundo nivel de la pirámide de la jerarquía de compromiso de Gallup. Este nivel es tan importante como el primero por que en este los empleados se empiezan a sentir parte de la organización y que su trabajo valioso.</p> <p>Durante el grupo focal se menciono el tema de motivación, en el cual existieron comentarios, expresando que el único sistema de incentivos son los salarios y el sistema de comisiones, dependiendo la cantidad de servicios realizados mayor es el salario; esta es la forma en como se les reconoce su trabajo. Sin embargo, se hizo notar la falta de comunicación entre el área gerencial y la operativa y administrativa, llegando a la conclusión de que los reconocimientos personales eran escasos y a falta de interés. También, durante el grupo focal se observo que a los empleados de la organización les gustaría que se les tomara mas en cuenta, no solo como trabajadores, si no como personas.</p>
Clientes	<p>En este caso los clientes no pueden opinar sobre este tema ya que es solamente interno</p>
Observaciones	<p>Se observo poca comunicación entre los integrantes de la organización; esta falta de comunicación trae como consecuencia el poco reconocimiento del jefe a los empleados que han realizado bien un trabajo. Sin embargo, existe un sistema de incentivos de salarios con el que los empleados se dan cuenta de sus logros semanales; pero estos logros no son comentados. También se observo que los integrantes suponen lo que los demás piensan, causando la falta de comunicación y retroalimentación de información que podría ser valiosa para la empresa y para los empleados mismos.</p>



En la tabla 5.4 se observa que la imagen es un factor muy importante para los empleados de la organización. Respecto a esta los clientes consideran que las instalaciones no cuentan con una imagen muy atractiva

Tabla 5.4
Imagen

Empleados	Durante el grupo focal los empleados mencionaron que las instalaciones y el equipo de grúa con que cuentan son factores clave para que un cliente escoja una empresa de grúas. También, propusieron mejorarlas para proporcionar una buena imagen en los clientes de la empresa. por otro lado, los empleados mencionaron que la apariencia de ellos puede mejorar, para ofrecerle mayor seguridad al cliente. Dentro de las propuestas que mencionaron están la de proporcionales uniformes e identificación.
Clientes	En el SERVQUAL la mayoría de los clientes que pudieron apreciar las instalaciones de la empresa opinan estar en desacuerdo en que son atractivas. Por otro lado consideran que la apariencia de los empleados es buena.
Observaciones	Se observó que en los últimos meses hubo una inversión para mejorar las instalaciones de la empresa, sin embargo, estas todavía parecen estar un poco descuidadas.

Dentro de los valores percibidos en los clientes internos de la empresa y los externos, se encuentran los siguientes:

CLIENTES INTERNOS	CLIENTES EXTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Seguridad • Confiabilidad (honestidad) • Experiencia (35 años de existencia) 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad • Confianza • Calidad • Flexibilidad

