



CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

En base a la información obtenida de la investigación realizada a los empleados de la empresa Grúas y Asistencia Guadalupe y a los clientes externos de la misma, se puede concluir y recomendar lo siguiente:

7.1.1 EMPLEADOS

7.1.1.1 Q12

NECESIDADES BÁSICAS (apoyo de la gerencia)

- Durante el grupo focal y las respuestas en el Q12 se puede decir que están satisfechos en Grúas y Asistencia Guadalupe como lugar para trabajar, sin embargo, existen situaciones que les causan inconformidad, como los tratos injustos, la indiferencia de otras personas hacia ellos y el poco compañerismo
- Mencionan que conocen lo que la dirección espera de ellos, sin embargo, se pudo observar que existe un desajuste en funciones de cada puesto, no tienen establecidos sus objetivos y mucho menos saben para que es importante su trabajo.
- Se observó la falta de definición de puestos y objetivos es evidente, provocando el descontrol y la realización de tareas no correspondientes a algunas personas, provocando la confusión y la falta de responsabilidad de las actividades a realizar.



- No cuentan con las herramientas necesarias para realizar un trabajo adecuadamente, en especial los operadores, mencionan que en algunas empresas les han llegado a solicitar equipo especial. Las herramientas requeridas son, equipo de grúas nuevas, herramientas mecánicas, computadoras con sistema que facilite la captura de datos, uniformes, y botas.

APOYO DE LA GERENCIA

- Se observo un gusto por el trabajo que realizan en la empresa, afirmando que todos los días hacen lo que mejor saben hacer, pero también se observo que existe una falta de compromiso en sus actividades.
- No reciben reconocimientos de desempeño laboral, es decir, no saben si han progresado laboralmente. En el caso de los operadores, el único medio por el que se dan cuenta de su crecimiento laboral, es por la asignación de tipo de grúa, ya que mientras más capacidad de peso tenga esta, mas es el nivel, de reconocimiento frente a sus compañeros.
- El Q12 refleja que los empleados sienten que ninguna persona tiene el interés en ellos como personas. provocando un lugar donde no existe la confianza de expresar las opciones o aclara dudas por que tienen el miedo a ser castigados.
- El sistema de incentivos está basado en el salario, todos los integrantes de la organización lo perciben y están conformes. Sin embargo, hay quienes opinan que les gustaría recibir vacaciones.
- Les gustaría que exista un mejor trato como personas y no solo como trabajadores. Refiriéndose esto, a que en muchas ocasiones, las demás áreas de la empresa no saben cómo se siente el personal operativo después de haber realizado un servicio (cansancio, hambre, fatiga) y les asignan una actividad nueva después de llegar de un servicio.



TRABAJO EN EQUIPO

- No existe un clima laboral que fomente el trabajo en equipo y la productividad ni donde todos los integrantes tengan la seguridad de que sus opiniones serán tomadas en cuenta o evaluadas. Esto puede traer como consecuencia a un personal desmoralizado, ya que al sentir que sus opiniones no cuentan, estos pueden sentir que no son capaces de realizar bien las cosas, y ellos mismos no comentan sus opiniones.
- La mayoría del área administrativa y operativa, coincide en que sus compañeros de trabajo están comprometidos a realizar un trabajo de calidad, sin embargo la gerencia no coincide con esta opinión, la gerencia observa proceso no terminado y trabajo conformistas.
- En el área administrativa se reflejo la falta de compañerismo y la falta de relaciones de amistad, lo que en el área operativo no sucede, sin embargo, afirman que no hay compañerismo entre los integrantes. Este punto puede traer como consecuencia la falta de cooperación entre sus integrantes.
- Existe falta de compañerismo y por lo tanto, falta de trabajo en equipo, logrando esto, que los integrantes de la organización no se apoyen entre los compañeros por realizar un mejor trabajo. esto se pudo observar y el Q12 también reflejo este resultado.

CRECIMIENTO

- Durante el grupo focal se observo que no existe un sistema de comunicación bidireccional que permita la retroalimentación entre los integrantes de la empresa, logrando esto perdida de información importante para el crecimiento o la mejora de la organización.



- El sistema de trabajo en la empresa es obsoleto y no fomenta la productividad de los trabajadores. Es decir se basa solo en la asignación de tareas, a cada persona y no existe retroalimentación. Pocas veces, los empleados tratan de mejorar los procesos.

7.1.2 CLIENTES

7.1.2.1 PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

TANGIBILIDAD

- A pesar que se está generando una inversión en el equipo y las instalaciones de la empresa, estos aún son percibidos como poco atractivas y modernas, lo que requiere de una polución pronta, ya que para los clientes, esta presentación cuenta para recibir una seguridad.
- La apariencia de los empleados puede mejorar, ya que no cuentan con uniformes que los identifiquen de la empresa.

CONFIABILIDAD

- La compañía generalmente cumple con lo que promete, sin embargo, hay ocasiones, que a la hora de proporcionar un dato a los clientes como la hora de salida la hora de llegada de la grúa al punto destino, este no coincide con lo recibido, los clientes perciben que por no quedar mal con ellos, la empresa promete un tiempo fuera de la realidad.
- Respecto a lo anterior, la compañía no brinda la información clara y verdadera sobre el momento en el que los servicios se van a desempeñar, por falta de conocimientos, lo que demora el proceso del servicio.



SEGURIDAD

- Los empleados de la empresa son corteses y amables con los clientes e inspiran confianza, sin embargo no tienen conocimientos suficientes para responder cualquier pregunta o dudas de los clientes.
- Los clientes se sienten seguros de las transacciones que realizan con la empresa, puede ser por los descuentos aplicados en la mayoría de veces o por la facilidad de pago. Además nunca, han tenido un problema de este tipo.

EMPATIA

- Los empleados de la empresa brindan atención personalizada e individual, que hace sentir a los clientes la empatía que existe en esta relación, sin embargo los clientes perciben que no siempre son tomados en cuenta sus interés personales, esto se puede deber a los costos.

RAPIDEZ

- Los clientes perciben la deficiencia en la entrega del servicio, considerándolo en ocasiones lento, y que los empleados en ocasiones no tienen tipo de solucionarles sus problemas debido al exceso de trabajo, son embargo siempre tratan de ayudar a los clientes.
- Se observo que los clientes no reportan sus quejas en ocasiones, porque no tienen un número especial para hacerlo, quedándose esa información entre ellos, y la empresa no conoce sus deficiencias o progresos.



7.2 RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que a continuación se presentan, se dividen en dos grandes grupos. Las primeras, tomando como fundamento las propuesta de Argyris (1999), donde sugiere las llamaremos de Ciclo Simple y me estaré refiriendo a aquellas que permiten mejoras en el funcionamiento del sistema a nivel de cambios de estrategias para lograr los resultados deseados. Y el segundo grupo al que llamaremos Doble Ciclo, donde las propuestas se dirigen a cambios de mayor profundidad, donde se toca la cultura y las variables que determinan la estructura del sistema.

CICLO SIMPLE

- Se recomienda ajustar el sistema de comunicación para que exista la retroalimentación y la información valiosa llegue a la persona adecuada para ponerle atención y tomarla en cuenta. En este apartado se proponen realizar juntas periódicas para saber los avances de la empresa y refirmar los objetivos, en estas juntas deben estar representados por todas las áreas de trabajo.
- Se sugiere compartir responsabilidades del director, ya que este tiene mucha carga de estas. Encomendar a personas encargadas de alguna responsabilidad en especial, cabe mencionar, que esta persona debe cumplir con el perfil que esta responsabilidad requiere.
- Se sugiere poner un departamento de recursos humanos, para que no haya un exceso de trajo en el área administrativa y se tenga un mejor control del personal, prestándoles la atención necesaria.
- Es conveniente cuestionarse acerca de si están bien definidos los roles, los procedimientos de ese rol (si son los pasos necesarios, ni más ni menos), aclarar las responsabilidades del puesto, y si el puesto es valorado lo suficientemente para que las personas quisieran estar en el.



- Se sugiere que identificar el tipo de herramientas requeridas para cada persona para realizar bien su trabajo. Coffman y González (2002) menciona que los empleados de las organizaciones que basan sus sistemas de incentivos en los salarios y desempeños, buscan pistas para definir su posición social en alguna comunidad, en este caso Grúas y Asistencia Guadalupe.
- Se recomienda desechar el equipó viejo y que este en malas condiciones, ya que a pesar de que se le de mantenimiento, este equipo es percibido de esa forma y no le brinda seguridad al cliente. Este equipo puede ser vendido, o puede ser exhibido temporalmente para mostrarle al público el crecimiento de la empresa.
- Brindarles uniformes y el equipo necesario a los trabajadores para que su imagen se vista pulcra, y se sientan parte de la empresa, ya que ellos consideran este hecho como una identificación con la empresa. Para brindarles mayor seguridad a los clientes, ya que muchos de ellos requieren que el equipo de grúa tenga buena imagen y esté en buenas condiciones.
- Se recomienda hablar con claridad a los clientes, en cuanto al tiempo de entrega de un servicio, ya que hay clientes que son intermediarios de otros, y su trabajo depende también de Grúas y Asistencia Guadalupe, hacerles notar que su trabajo también es considerado en otras empresas y que necesitan ser los mas honestos y mas claros en la información.
- Se recomienda definir los objetivos correctos para dejar que cada empleado encuentre su rumbo personal hacia estos. Coffman y Gonzáles (2002) explican que el aplicar este enfoque promueve el crecimiento debido que los individuos descubren su propio camino a seguir para llegar a los objetivos y también promueven el uso de sus talentos
- Se recomienda establecer un área de atención a clientes, mediante la cual ellos tengan la confianza de exponer sus dudas, quejas o comentarios que finalmente beneficiarían a la empresa. brindándoles la confianza de ser escuchados y la



seguridad de que sus dudas o problemas serán escuchadas por la persona indicada y serán resueltas.

- Se sugiere establecer un área de recursos humanos, donde todos estos asuntos sean atendidos con la debida importancia y no sean sustituidos por asuntos de los clientes. Así, lograr que los empleados sientan es importancia que tienen en la empresa y que sus quejas, comentarios o dudas, también serán escuchadas por las personas adecuadas y conseguirán una respuesta adecuada.

DOBLE CICLO

- Como inicio de las recomendaciones de este tipo, se sugiere poner en marcha el Plan de Mercadotecnia Interna propuesto para la empresa. Debido a que este incluye los aspectos que actualmente intervienen en la calidad del servicio que ofrece a sus clientes externo, el cual influye en las percepciones de estos.
- Se necesita la capacitación en los empleados, no para saber cómo realizar sus actividades en cada área de trabajo, también para que conozcan la importancia que tiene esa actividad en el trajo y de qué manera repercute en el crecimiento de la empresa, los empleos no deben ser visto como un grupo de actividades a realizar, sino como un grupo de actividades que tienen un fin e importancia en la empresa.
- Cambiar el sistema de incentivos, ya que los salarios no cubren sus necesidades de autoestima, seguridad, confianza, pertenencia a un grupo. Estas deben ser satisfechas para fomentar la productividad y estimular el trabajo en equipo, como reconocimientos en público o agradecimientos personales.
- Realizar actividades para que exista la convivencia entre empleados y se fomente un ambiente de grupo y se genere la comunicación y las buenas relaciones entre ellos, incluso relaciones de amistad, para que sientan que pertenezcan a un equipo de trabajo.



- Se necesita tomar mas en cuenta que como personas tienen necesidades, no solo como trabajadores, se pueden mejorar las instalaciones de descanso, ya que sus trabajos requieren de mucho esfuerzo.
- Se recomienda que por lo menos una vez por semana se les reconozca positivamente el trabajo a los empleados para que influya en un comportamiento comprometido y productivo, es importante tomar en cuenta que no todas las personas son merecedoras de estos reconocimientos, sin embargo, las que si, hay que expresárselos en el momento indicado.
- Diseñar actividades en grupo para incrementar el buen clima en la empresa, estas pueden ser, desarrollar equipo deportivos entre ellos para compartir momentos fuera del trabajo y estimular la confianza entre el personal, así incentivarlo de otra manera, haciéndoles ver que la empresa se preocupa por sus necesidades y su bienestar.
- Incrementar los conocimientos de los empleados para que sean capaces de resolver problemas, y no dependan del contacto con el director. Y así el servicio sea más rápido. Promoviendo así, la seguridad que en cualquier momento pueden ser resueltas sus dudas o problemas, incrementando así la seguridad del empleado de dar informes y soluciones el mismo, lo que a largo plazo, disminuirá, procesos y costos al ya no tener que requerir hablarle a otra persona para resolver una duda o un problema. También esto puede dar como resultado la rapidez del servicio, que es un valor que no coincidió con los resultados anteriores.

