

CAPÍTULO 5

CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

5.1 Introducción

Como se ha podido observar en lo comentado en el capítulo anterior, se han identificado múltiples problemas dentro de la administración y el control de las tareas realizadas en la empresa. A continuación se describen los procesos por los que pasó la empresa, integrándolo con las impresiones generales del Presidente y la Vicepresidenta.

5.2 Propuesta de resolución al objetivo general

Inicialmente en la empresa se respiraba un ambiente tenso debido a las exigencias del proyecto y la incapacidad de cumplirlas eficientemente. Lo que busca la empresa es una mayor eficiencia para lograr agilizar trámites y mayor independencia y motivación de los empleados para realizar sus labores, así como independencia para que el Ingeniero lograra enfocarse en la presente edificación de inmobiliarios y en el futuro de la empresa.

Es por esto que una vez identificada la situación actual de la empresa, se planea establecer claramente el rumbo a seguir por medio de los objetivos específicos del proyecto.

5.3 *Respuesta a objetivos específicos*

Para reestablecer el orden dentro de la empresa, después de un mes de observación dentro de la misma, fue necesaria la contratación de una administradora con experiencia laboral. Esto con la finalidad de que represente una autoridad frente al resto, y se logre una mayor independencia para el Ingeniero. Ella era la responsable de mantener los sistemas de control que se han implementado en la empresa, los cuales serán listados posteriormente; así como de la implementación de otros que posteriormente se puedan considerar necesarios. Recientemente entró un nuevo Administrador a causa de la dificultad que representaba la computación para la anterior.

5.3.1 *Establecer un rumbo*

En cuanto a las metas fijadas por la empresa, no contaban con un objetivo ni con la misión. Considero que esto es un factor importante para que la empresa logre mantener un rumbo firme, por lo que junto con el Presidente, se planteó un rumbo claro para la empresa.

Se determinó como objetivo de la empresa el “Ser una institución líder en la construcción de inmuebles a nivel estatal que opere con una alta rentabilidad y satisfacción a los clientes.”

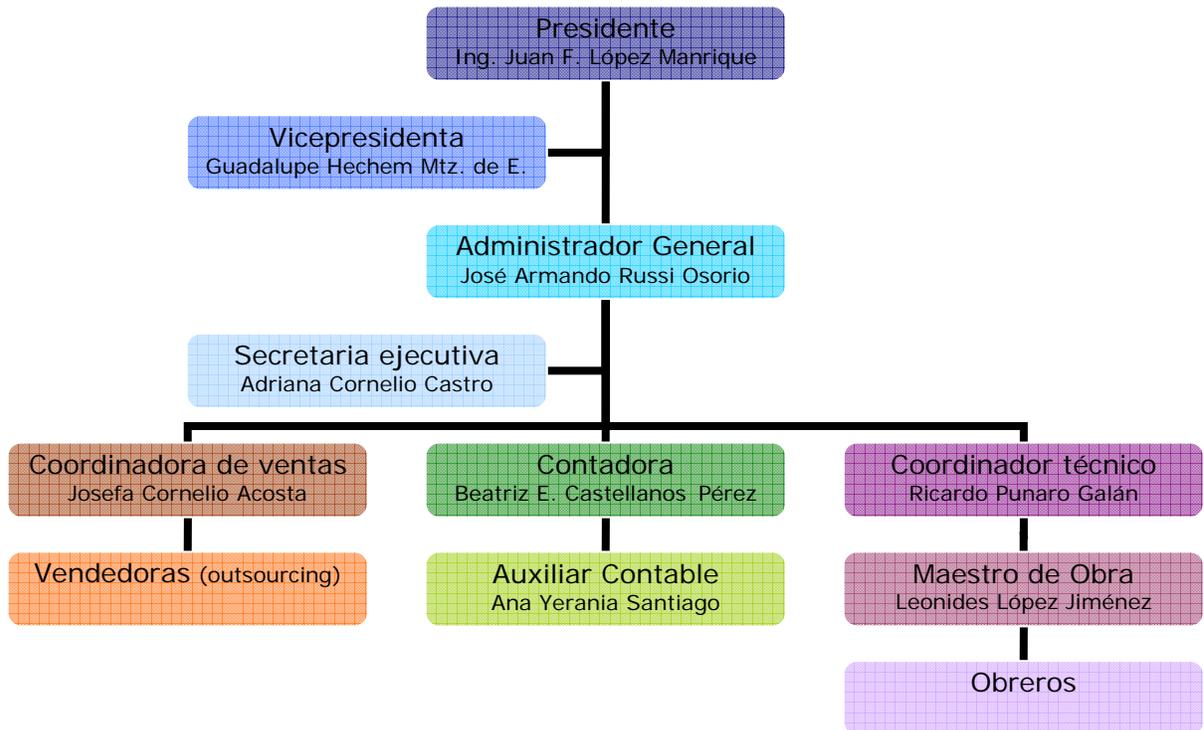
La misión consiste en “Promover desarrollos habitacionales integrales e innovadores que garanticen calidad y el mejor precio del inmueble, así como rentabilidad, generando beneficios para los clientes, la empresa y la sociedad”.

Como valores principales en la organización se determinaron los siguientes:

- “Cumplimiento : Llevar a cabo las entregas según la fecha, el costo y la calidad, pactadas de acuerdo a nuestros estándares y políticas.”
- “Desarrollo Humano: Estimular el continuo aprendizaje personal y profesional de los miembros de la empresa, reconociendo sus aptitudes y motivando la generación continua de aprendizaje y un orgullo de pertenencia.”
- “Honestidad: Mantener conducta permanente acorde a la verdad y sustentada en los principios de honradez, lealtad, ética y transparencia.”
- “Mejora Continua: Propiciar cada día la superación personal y la mejora continua de nuestro trabajo mediante un aprendizaje de doble ciclo.”
- “Satisfacción del Cliente: Entregar a nuestros clientes su casa según la fecha, el costo y la calidad pactadas, brindándoles el mejor servicio antes, durante y después de la venta.”
- “Trabajo en Equipo: Lograr las metas de la organización mediante la identificación de todos sus integrantes con objetivos y valores comunes, e interactuando coordinadamente en un ambiente de apoyo, compañerismo y respeto.”

Se desea hacer un énfasis mayor en la honestidad, la responsabilidad y la satisfacción de los clientes que son los puntos vitales para que la empresa alcance sus metas.

A continuación se presenta el nuevo organigrama de la empresa.



En el organigrama se muestra el área administrativa (tonos azules) que se encuentra a cargo del control y la dirección del área de ventas (tonos café), el área contable (tonos verdes) y el área técnica (tonos morados). Se puede apreciar que cada área cuenta ahora con un coordinador.

El motivo por el que llegué a este organigrama es porque el objetivo primordial era darle una estructura clara a la empresa, para que todos supieran a quien referirse para la resolución de un problema y no acudir todos al Presidente. En este organigrama podemos observar que existe un coordinador para cada área, que a su vez, puede dirigirse al Administrador, quien cuenta con la ayuda de la Secretaria Ejecutiva, de forma que únicamente los asuntos urgentes necesiten de la decisión del Presidente o en su ausencia, de la Vicepresidenta.

5.3.2 Estrategias

5.3.2.1 Comunicación e información

En cuanto a la mejora de la comunicación dentro de la empresa, actualmente esta llevándose a cabo el proceso de creación de correos electrónicos y capacitación para cada persona del área administrativa, de manera que puedan tener una comunicación continua y documentada. Se implementaron juntas breves (con duración aproximada de 30 min.) todos los Lunes a las 9:00 a.m. para comentar en presencia del equipo del área administrativa los pendientes y asuntos de mayor importancia, para poder trabajar como equipo según las prioridades de la empresa.

Se implementó también el uso de un programa creada para Promotora inmobiliaria y Constructora Tabasqueña S.A. de C. V. con la finalidad de llevar un mejor control de pago (*CD Anexo III*) de los clientes sobre sus terrenos o casas. El programa arroja una lista de los clientes morosos de cada mes, lo cual facilita mucho el trabajo puesto que evita el revisar cada expediente de manera individual y ahorra tiempo valioso para el desempeño de otras actividades.

Se comenzó recientemente a respaldar la información una vez por semana, para conservar a salvo el conocimiento explícito que se ha generado. De esta manera se ahorran contratiempos, es menor la cantidad de papelería que hay que guardar y se vuelven más confiables los sistemas computarizados empleados para control interno.

De igual manera, se han reemplazado los equipos de cómputo que resultaban obsoletos para la realización de las respectivas tareas.

5.3.2.2 *Delegación de tareas*

Se han designado tareas específicas para cada individuo de la organización por medio de manuales en los que se han asignado las responsabilidades, con la finalidad de establecer claramente las responsabilidades de cada individuo.

Se creó un pequeño manual para el personal que labora dentro del área administrativa y para los coordinadores en el que se han designado tareas específicas con la finalidad de establecer explícitamente el conocimiento tácito. De esta manera se evita la evasión de responsabilidades y se especifica, en caso de requerir cooperación, quienes son los asistentes ya que cuentan con el organigrama.

También se han implementado las actas constitutivas con la finalidad de que el personal tome sus tareas seriamente ya que actualmente cuentan con mayor libertad pero con responsabilidades más serias. Al tener una falta grave, esta será documentada y firmada ante un notario público. Al incurrir en la tercera falta, se dará de baja a la persona.

El cambio se fue dando gradualmente, y se ha capacitado al personal para usar los nuevos sistemas y entender las razones y la importancia de los cambios dentro de la empresa. Ellos han mostrado optimismo, ya que al conocer sus tareas específicas pueden enfocarse mejor. Igualmente al realizar las juntas logran identificar los puntos de mayor urgencia para resolver y logran un mejor desempeño de sus tareas

5.3.2.3 Área Técnica

En el área técnica se ha implementado un control de inventario. El material existente al 30 de Julio fue inventariado por completo, separado según el área correspondiente (plomería, eléctrico o de construcción) y registrado en un programa diseñado en Access para mantener actualizada la existencia de material. Se ha logrado mantener un control de la entrada y salida de materiales para cada casa mediante el uso de hojas foliadas en la bodega, las cuales son computarizadas en el programa al día siguiente. Este control ha ayudado a disminuir notablemente la cuenta con los proveedores y ha mejorado la situación económica en la que se encontraba la empresa debido a la compra excesiva de material. De igual manera se ha identificado el robo de material dentro de la obra, por lo que se ha tenido que dar de baja a algunos obreros con la finalidad de detener el robo de material.

5.4 *Revisión de la hipótesis*

Con respecto a la hipótesis planteada originalmente, en la que se establecía que “como consecuencia de la reestructuración, Promotora Inmobiliaria y Constructora Tabasqueña S.A. de C.V. tendrá estructuras sólidas sobre las cuales lograr un desarrollo futuro constante, no perdiendo de vista el camino planteado por medio de sus objetivos y la misión establecidas claramente” puedo señalar como primer punto que según lo observado, efectivamente el planteamiento de bases sólidas de las cuales carecía la empresa hace más fácil mantener un rumbo firme.

Resulta notable que los problemas causados por la mala comunicación también que se ha disminuido, mejorando el ambiente dentro del área administrativa de la empresa.

Debido a que el problema de la empresa era interno, no se encuestó a los clientes, pero se ha notado una mejoría en el grado de satisfacción entre los clientes ya que ellos mismos recomiendan la empresa a sus familiares y amigos. Este ha sido una forma importante de promoción.

Se puede confirmar entonces, que la hipótesis resultó verdadera. Se espera que al mantener un rumbo firme y estable la empresa logre destacarse a nivel estatal.

5.5 *Recomendaciones*

Se exhorta al presidente considerar las siguientes recomendaciones:

Estrategia de imagen

- Creación de una página Web para promover la empresa, en la cual se muestren de manera visual los proyectos que se han realizado, de manera que el cliente se lleve una imagen visual de la solidez de la empresa.
- Uso de uniformes. La finalidad de esta propuesta es para crear una primera imagen de profesionalismo ante el cliente al asistir a la empresa.
- Aplicación de encuestas breves para medir la satisfacción del cliente y conocer su impresión sobre el trato recibido por parte de la vendedora, y de la empresa.

Control interno

- Contratación temporal del personal de nuevo ingreso. Se recomienda que al contratar personal de nuevo ingreso se realice un contrato por 3 meses, y si el desempeño del individuo es satisfactorio, la renovación del contrato por un año.
- Control sobre los expedientes. Anexar una hoja donde se especifique el documento que fue extraído, la fecha y la firma del que lo extrajo, con la finalidad de ubicar rápidamente dónde se encuentra el documento que se desee localizar.
- Introducción de un reloj verificador en la obra para confirmar la asistencia puntual de los obreros. Hasta el momento esta tarea sigue en manos del Coordinador Técnico junto con el Maestro de Obra.
- Ejercer mayor presión sobre el bodeguero, ya que se ha comprobado por medio del sistema de inventario que existen registros incongruentes.

- Controlar la cantidad de material usado registrado por cada casa, para verificar de acuerdo con el estimado del Ingeniero.

Es un hecho que la empresa no se encuentra en su estado ideal, pero tanto el Presidente como la Vicepresidenta han expresado su conformidad con el inicio de lo que reconocen es un largo proceso, debido a la poca actualización que existía dentro de la empresa. Por el momento, es un proceso que ha dado inicio enfrentando los puntos críticos, quedan detalles por corregir, pero existe una notable mejoría, incluyendo el ambiente interno de la empresa, y las finanzas de acuerdo con el Presidente.

La importancia de esta reestructuración para la empresa era originalmente solo para lograr mantener el orden en la empresa, pero este evolucionó debido a que próximamente entrarán compañías extranjeras al territorio nacional a causa al Tratado de Libre Comercio, y el Presidente ha reconocido la importancia de ser una compañía moderna, con orden y certificaciones, para aprovechar las oportunidades que se pueden presentar, ya que de otra forma, estarían fuera de cualquier oportunidad de expansión o colaboración con estas.

Es así que el inicio de esta modernización fue por medio de este proyecto con la finalidad de darle un estructura sólida a la empresa, para próximamente buscar la certificación ISO, y obtener mayor reconocimiento, no solo por los logros de la empresa, sino por la forma en la que laboran en ella, y posteriormente, tener mayor campo para su desarrollo en el campo de la construcción.