

## **CAPÍTULO 6**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1 Conclusiones**

Habiendo aplicado el modelo que Chiavenato (2002) propone sobre la auditoria de RRHH en la empresa, llegamos a la conclusión de que Tubos y Conexiones del Golfo realiza de manera informal cinco de las seis actividades que dicho modelo propone. Se observa dentro de cada uno de los aspectos que se analizaron, que no se encuentran definidos como tales actividades, departamentos ni las áreas de trabajo de la organización.

En cuanto a las actividades que la empresa realiza respecto al modelo de auditoria de RRHH, se encontró que sí se da la actividad de admisión de personas aunque la manera en que lo hacen es informal y sin organización formal. Respecto a la aplicación de personas se observó que también es llevada a cabo por la empresa elegida. La compensación de personas sí es aplicada por dicha organización, fue una de las actividades que arrojó mejores resultados dentro de la investigación.

Por otro lado, el mantenimiento de personas fue de los peor evaluados por el personal de la empresa. Además, se encontró que el monitoreo de personas no es llevado a cabo por ningún sistema de los que maneja la organización.

Dentro de los principales problemas con los que cuenta la organización con respecto a sus recursos humanos encontramos que no existen métodos establecidos para el crecimiento de los empleados. Dado que no se cuentan con datos históricos sobre el índice de rotación, éste debe ser alto tomando en cuenta el poco tiempo que tiene el personal actual laborando en la organización. Por otro lado, no existen otro tipo de reconocimientos más allá de los económicos, lo cual repercute en la motivación del personal.

## **6.2 Recomendaciones**

### **6.2.1 Reclutamiento y selección**

Antes que nada recomendamos que se realice un análisis de puestos. Definir qué es lo que cada puesto requiere del personal, las responsabilidades y obligaciones que tendrá cada persona dependiendo el puesto. Además, se deberán aplicar las pruebas necesarias para la vacante.

Para el reclutamiento se recomienda que continúe usando los anuncios para solicitar personal, dado que ha sido el medio más efectivo y por el cual la mayoría de las personas que laboran actualmente en la empresa se han enterado de la vacante. También es recomendable el seguir requiriendo solicitud de empleo a todos y cada uno de los interesados en una vacante, con el fin de saber acerca de la persona y su experiencia laboral. Las actividades de reclutamiento y selección que se dan en la empresa son las que corresponden a la admisión de personas, aunque no se dan formalmente ni con los pasos adecuados, dado que el dueño se guía por su experiencia y corazonadas.

Otro punto importante es el entrevistar a los candidatos a los puestos vacantes para conocer sus actitudes y aptitudes hacia el puesto y las labores que va a desempeñar. También se recomienda que todos los candidatos sean entrevistados por una misma persona, la cual debe tomar en cuenta lo que el puesto necesita o requiere (en este caso el dueño o el jefe de personal). Sería preferible que en este caso fuera el jefe de personal ya que debe encargarse de la actividad antes mencionada, con el fin de dar continuidad a esta labor y que no se encuentre dividida. Con esto el Gerente puede delegar responsabilidades y disminuir su carga de trabajo para poder así tener más tiempo para atender otras cuestiones en beneficio de la empresa y su personal.

Consideramos importante el hecho de realizar a todos los candidatos las pruebas necesarias para desempeñar sus labores antes de ingresar a la empresa debido a que se

encontró que la mayoría de los empleados actuales habían ingresado sin haber presentado ningún tipo de prueba, dado que el Gerente no considera necesario aplicarlas.

Es importante que la empresa cuente con un reglamento interno, donde especifique las obligaciones que el trabajador tendrá dependiendo el puesto que ocupe, con el fin de hacer cumplir y reeducar al personal a llevar a cabo las reglas de la empresa y evitar conflictos. El reglamento deberá ser elaborado por la empresa según sus requerimientos y riesgos para prevenciones futuras.

### **6.2.2 Aplicación de personas**

Después de haber analizado a la empresa encontramos que no se cuenta con una descripción adecuada de las actividades que cada empleado desarrolla. Es por eso que se propone la elaboración un manual de descripción de puestos, que contengan las actividades de cada uno de los puestos y departamentos con los que cuenta la organización. Los puestos o cargos no están bien diseñados, a pesar de esto, las personas saben en su mayoría cómo se evalúa su desempeño. Es por esto que el diseñar de manera formal las guías de actividades para cada uno de lo puestos clarificaría la realización de actividades y el cumplimiento de objetivos para los empleados de la empresa.

Se debe dar a conocer de manera introductoria al empleado los horarios, fechas de préstamo, días de asistencia, sanciones y días de pago dado que se encontró que las sanciones y los días de préstamo no les fueron indicados al momento de ingresar a la empresa.

Otro aspecto que consideramos importante es el impartir a los nuevos empleados un breve curso introductorio a la cultura organizacional, misión y visión de la organización con el fin de dirigir los esfuerzos de los empleados a la consecución de los objetivos de la empresa. Además se le debe dar al empleado una introducción del funcionamiento y estructura de la empresa para que conozca su posición en la misma y que sepa de qué manera su desempeño afecta a la organización. Se puede dar el caso de que las personas,

debido a su nivel de educación o cultura, no estén tan interesadas en el tema puesto que no sienten que les afecte el no conocer la historia y cultura de la empresa. Es importante que cada uno de los empleados que forma parte de la organización conozca la cultura de la misma con el fin de que se identifique con ella debido a que de esa manera se ayuda a él mismo y dirige sus esfuerzos de manera apropiada.

Explicar adecuadamente las funciones que cada empleado realizará y la manera en que ésta se relaciona con otros empleados es indispensable para el buen funcionamiento de una organización. Además, deben de informarle al personal la manera en la que será evaluado a fin de que cada uno cuente con metas de desempeño que le permitan hacer auto evaluaciones periódicas para aumentar la posibilidad de llevar a cabo acciones auto correctivas.

Consideramos importante el continuar exigiendo a los trabajadores el uso de su herramienta de trabajo. Lo anterior facilita al personal el estar preparado para llevar a cabo su trabajo de manera rápida dado que de esta forma cuenta con las herramientas necesarias para la realización del mismo. Además, el uso del uniforme da una buena imagen hacia el público quien identifica a los empleados de la organización.

Se recomienda a la empresa el implementar programas de capacitación periódicos con el fin de mejorar el desempeño de los empleados en cada una de sus áreas, debido a que se encontró que actualmente las capacitaciones son esporádicas y sólo son proporcionadas por parte de Construrama.

De igual manera, es importante que la empresa adopte un método de evaluación del desempeño de sus trabajadores, con el fin de mejorar las ventas y el desarrollo personal; con lo que la empresa ayudará a retroalimentar a su personal y a ella misma en cuanto a la cantidad y calidad de su desempeño en cada uno de los puestos.

La evaluación del desempeño sirve como indicador del desarrollo de cada individuo y ayuda a que el personal aprenda o se dé cuenta de sus errores, de igual manera conocer

sus aciertos; con esto la dirección puede tomar decisiones acerca de a quién ascender, capacitar o despedir; ayudando a la empresa a conocer la eficacia con la que gestiona su RH. En este caso se propone un sistema de retroalimentación de 360 grados con la finalidad de monitorear el desempeño de las personas.

Aún cuando la retroalimentación de 360 grados indica tomar mucho tiempo y dinero, creemos que todo cambio toma tiempo y más para obtener los primeros frutos deseados; pero si no se comienza ahora por el hecho de encontrar algunas o muchas barreras para cambiar y mejorar, tomará mucho tiempo y nunca se dará un cambio ni una mejoría al no iniciar y dar seguimiento a la acción del cambio.

También se considera importante generar indicadores anualmente de situaciones claves referentes al RH, tales como: resultados de evaluaciones, incidentes críticos, escalas basadas en la conducta, observación de la conducta, administración por objetivos, entre otros.

### **6.2.3 Compensación de personas**

Se observó que los premios o incentivos que actualmente ofrece la organización son generalmente económicos. Esto es adecuado debido a que la mayoría de los empleados prefiere ese tipo de incentivos. Se recomienda que se otorguen además de éstos, incentivos no económicos como lo son reconocimientos públicos. Los empleados opinan que sí se remunera bien el trabajo de las personas, aún cuando no se tiene un control o guía para evaluar adecuadamente, debido a que los puestos no están bien definidos, en cuanto a los beneficios y servicios que se ofrecen conforme a Ley.

Gran parte de los empleados que actualmente laboran en la organización están dispuestos a pasar más tiempo en la misma con el fin de aumentar sus ingresos económicos. Es por esto que, se recomienda la creación de puestos o actividades en los cuales dichas personas tengan la oportunidad de realizar labores extra con el fin de aumentar sus ingresos

económicos, lo cual, sería en beneficio de la productividad de la organización. Consideramos que los salarios que ofrece la empresa son buenos. Creemos que el monitorear los salarios que ofrecen empresas del mismo ramo de manera continua, podría dar a la organización una buena base al momento de haber cambios en los salarios del sector.

#### **6.2.4 Desarrollo de personas**

En esta parte analizamos a la empresa para saber cuáles son los procesos con los que cuentan para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.

Sobre la manera en que se manejan las situaciones cuando el empleado comete un error se recomienda el amonestar económicamente solamente cuando se amerita. Si se llevan a cabo, aunque no muy frecuentemente, las ideas que los empleados aportan, sería recomendable que se estableciera una manera en la que los empleados puedan aportar de manera más continua sus ideas y éstas sean analizadas por la Gerencia.

Sería recomendable tener un proceso definido para promover al personal, puesto que actualmente se hace de forma variable e inmediata. Existen personas que, a la semana de haber ingresado, fueron promovidos o degradados de puesto; esto es debido a que no se explica al personal la forma en que tiene que hacer las cosas o los procesos a seguir.

La capacitación es un punto indispensable si se quiere mejorar el desempeño del personal. Sería recomendable el hecho de hacer programas de capacitación para cada uno de los puestos que existen dentro de la organización. Esto por medio del seguimiento de las mismas para que no se tomen como capacitaciones aisladas, para eso se necesita darle continuidad a las sesiones. Uno de los tipos de capacitación que se recomiendan son los de calidad en el servicio y hacer hincapié en la importancia que tiene para ellos mismos, para el cliente y para la empresa.

### **6.2.5 Mantenimiento de personas**

Recomendamos que la empresa proporcione los aditamentos adecuados para prevención de accidentes tales como lentes de protección, fajas para carga, botiquín de primeros auxilios, señalización de rutas de evacuación o acciones a seguir en caso de incendios o terremotos.

Otra acción que es importante tomar en cuenta es el ver por qué el personal dura poco tiempo en la empresa e identificar la manera de mejorar en ese sentido. Las personas que permanecen en la organización señalaron que se quedan a trabajar en la empresa porque se sienten a gusto y motivados al realizar las actividades que desempeñan.

Algunos autores recomiendan el preguntar al personal el porqué de su salida para así ver la manera de mejorar en ese sentido. Se pretende tener disciplina a cambio de sanciones y cargos, pero no solucionan problemas ya que se observó que al final el personal deja de hacer cosas o aportar ideas por temor a sanciones.

En la parte de higiene y calidad de vida, el lugar de trabajo es adecuado al igual que el sueldo, pero en seguridad se observaron algunas deficiencias dado que se puede ver a simple vista que no existen medidas de seguridad, ni una cultura de prevención de accidentes. Aunque el resultado fue favorable para la empresa, sería adecuado mostrar al personal que a la empresa le importa su seguridad y de esta forma se sienta motivado y valorado.

### **6.2.6 Monitoreo de personas**

No existe una base de datos del personal, es importante contar con una para tener acceso de manera rápida a la información de los empleados que laboran o trabajaron anteriormente en la organización. Esto puede servir para consultar datos personales de los empleados, dirección en la que residen, accidentes anteriores, causas de ausencia, índices de rotación, entre otros.

Se encontró que el monitoreo de personas no se da de ninguna manera, pero lo importante que se puede rescatar es que las personas tienen disponibilidad para usar la tecnología y aprender a usarla. Esto puede ayudar a mejorar la empresa para ofrecer un buen servicio y calidad.

Con lo anterior, se pone a consideración de la Gerencia de la organización las presentes recomendaciones con el fin de ayudar a mejorar el proceso de gestión del recurso humano con el que cuenta la empresa. Es importante destacar que al tener mayor experiencia en la práctica, algunas de estas recomendaciones pueden ser encontradas inapropiadas o poco efectivas para la empresa. No obstante, se hacen con el propósito de ayudar a la organización a reclutar, seleccionar, mantener, desarrollar y controlar de manera más adecuada a su personal.