

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1 INTRODUCCIÓN

En México, la mayor parte de las empresas son micro, pequeñas y medianas empresas. Esto nos da una idea de la importancia que éstas tienen en la generación de empleos. Lo preocupante es que la mayoría de estas empresas no cuentan con departamentos especializados que se encarguen de administrar las diferentes áreas con las que cuenta la organización de manera informal.

La tecnología, el área de finanzas y el área encargada de recursos humanos en las PYMEs, se encuentran generalmente controladas por unas cuantas personas que realizan todas las actividades sin tener un conocimiento técnico de las mismas. Otro punto en contra, es que no cuentan con los recursos necesarios para mejorar cada una de estas áreas, y en muchos de los casos, tampoco con el interés para impulsar el desarrollo de las mismas.

Debido a la globalización, en el futuro las empresas tendrán la necesidad de enfrentar nuevos retos y nuevos competidores, es por ello que, si quieren sobrevivir y ser competitivos deberán aprender a administrar sus recursos. El principal de ellos, el recurso humano tendrá que ser administrado debido a su importancia; esto, por medio de atraer, reclutar, seleccionar, compensar, mantener y desarrollar a las personas indicadas para los puestos y las necesidades de la organización.

La gente es el factor clave para que las organizaciones se mantengan a la vanguardia en el cambio y con esto logren una ventaja competitiva.

2.1.1 Definiciones Claves

A continuación se presentan una serie de definiciones que serán abordadas en el presente marco teórico. Es importante mencionar que la mayoría de las definiciones son de Chiavenato (2002).

Gestión del Recurso Humano: “Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, y evaluación de desempeño” (Chiavenato, 2002:9).

Administración de recursos humanos: “Describe la manera en que los esfuerzos de los gerentes y directivos se relacionan con todos los aspectos de personal y demuestra las contribuciones que los profesionales del área hacen a este campo” (Werther y Davis, 2004:9). Por otro lado, Mercado (2004:19) define la administración de recursos humanos como el “Proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, desarrollo, etcétera, de los elementos humanos de una organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general”.

Admisión de personas: “Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Puede denominarse proceso de provisión o sumisión de personas. Incluye reclutamiento y selección de personas” (Chiavenato, 2002:13).

De acuerdo con Puchol (2003:67) existen dos tipos de procesos en la admisión de personas, estos son:

- *Aditivos:* agregan o incorporan personal a la organización: selección por procedimientos clásicos, peticiones a empresas de trabajo temporal.
- *Sustractivos:* los cuales tienden a reducir personal: despido, reducción de jornada, expedientes de crisis, jubilaciones incentivadas, reconversión de trabajadores.

Aplicación de personas: “Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño” (Chiavenato, 2002:13).

Compensación de las personas: “Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales” (Chiavenato, 2002:14).

Desarrollo de las personas: “Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración” (Chiavenato, 2002:14).

Mantenimiento de personas: “Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de las disciplinas, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de relaciones sindicales” (Chiavenato, 2002:14).

Evaluación de personas: “Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen base de datos y sistemas de información gerencial” (Chiavenato, 2002:14).

Monitoreo de persona: “Proceso de administrar el conocimiento de las personas, que facilita la información de los trabajadores, para saber en donde se encuentra el conocimiento dentro de la organización” (Chiavenato:2002)

2.2 GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

2.2.1 El término “Capital Humano”

Hablar de recurso humano dentro de las organizaciones implica saber qué representa el capital humano para la empresa. Es por eso que entender qué significa capital humano es indispensable para el presente estudio.

“El término capital humano apareció por primera vez en *Investment in Human Capital*, un artículo del Premio Nobel en economía Theodore W. Schultz publicado en 1961 en la *American Economic Review*. Desde entonces, los economistas han cargado con muchos términos la maleta actual del capital humano. La mayoría coinciden en que el capital humano comprende habilidades, experiencia y conocimientos. Algunos, como el economista Gary Becker (otro Premio Nobel), añaden personalidad, apariencia, reputación y credenciales. Y todavía otros, como el consultor de gestión Richard Crawford, equiparan al capital con sus propietarios, señalando que el capital humano consiste en personas hábiles e instruidas.” (Davenport, 2000:39)

2.2.2 Desde una visión histórica

De acuerdo con Davenport (2000), durante mucho tiempo la preocupación por atender al recurso humano como un factor clave dentro del éxito de la empresa fue muy poca. De hecho, los directivos consideraban al empleado como un gasto o un costo que se podía reducir cada vez que la situación económica los obligará a un recorte en el presupuesto.

Según Davenport (2000), en la era post industrial en los años 80's apenas había indicios de que el ser humano empezaba a tomar valor a partir de sus conocimientos y estudios técnico-profesionales. El concepto de capacitación empezaba a tomar fuerza. A pesar de esto, los directivos seguían considerándolos como un activo o un gasto que se podía reducir según fuese necesario. Esta práctica de reducción de la fuerza laboral llegó a su punto más alto en el periodo 1990-1991 cuando cerca del 56% de las compañías estadounidenses encuestadas por la *American Management Association* contestaron que habían reducido su plantilla debido a que preveían una disminución en la actividad

económica. En esta etapa lo que pensara o sintiera el empleado no tenía la más mínima importancia.

Según Davenport (2000), en el año de 1994 las cosas tomaron otros rumbos. Se entró en lo que ahora se conoce como la “Era del Empleado como activo”. En esta etapa, aunque siguieron dándose los recortes de personal, del 56% que en 1990-1991 las empresas venían manejando se redujo de manera drástica a un 45% para los años subsiguientes. Otro factor importante fue que los presupuestos de capacitación y formación mejoraron también de manera importante. De los 43.2 millones que se invirtieron en el año de 1991 la cifra aumentó a 50 millones para el año de 1994.

“Los empleados son nuestro activo más importante” se volvió la frase favorita en informes anuales y comunicados de prensa. No obstante, la firma de consultores *Towers Perrin* señaló en su *People Strategy Benchmark Awareness and Attitude Study* que una abrumadora mayoría de los directivos empresariales no parecían sinceros cuando se referían a la noción de los trabajadores como activos estratégicos. Esto debido a que después de un estudio realizado en donde se les pedía que clasificaran las prioridades estratégicas empresariales, se antepuso la satisfacción del cliente, el rendimiento financiero, la competitividad y la calidad en productos y servicios antes que la inversión en personal.

En ese entonces, si las empresas en realidad hubieran pensado en el recurso humano como un activo estratégico habrían notado que una fuerza laboral competente y consagrada era un requisito previo para cualquier otra área dentro de la organización.

Bajo el punto de vista de Davenport (2000), en la actualidad al recurso humano se le denomina como trabajadores-inversores donde los empleados, no las organizaciones, son los dueños del capital (habilidades y conocimientos) y al igual que inversores financieros pueden elegir en dónde invertir este capital y recibir el mayor beneficio por el mismo.

2.3 Objetivos individuales

El departamento o encargado de recursos humanos debe tener en cuenta a cada una de las personas que labora en la empresa, saber qué aspiraciones tiene. Conforme cada persona logre sus objetivos personales, contribuye al logro de objetivos de la empresa. El departamento de recursos humanos tiene como función ayudar a los miembros de la empresa a lograr sus aspiraciones (Werther y Davis, 2004:11).

Para lo anterior, Mercado (2004), dice que es necesario que el área encargada de Recursos Humanos sirva como medio para lograr que los objetivos individuales sean compatibles con los de la empresa, para mantener, retener y motivar al personal satisfaciendo las necesidades individuales de los miembros de la organización; pues de lo contrario empezará a perder personal y su satisfacción y desempeño se verá reducido.

2.4 Objetivos organizacionales

Parte del área de RRHH tiene la responsabilidad de contribuir al éxito de la empresa, contribuyendo al éxito de los supervisores o gerentes; ya que RRHH no es sólo un fin, sino que es una manera de apoyar la labor de dirigentes de la organización (Werther y Davis, 2004:10).

Por su parte, Mercado (2004) dice que la empresa administra a su recurso humano para lograr no sólo sus fines organizacionales sino que también debe servir a la sociedad en base a principios éticos y socialmente responsables; pues asegura que cuando las empresas pierden de vista su relación con la sociedad, se comienzan a permitir prácticas discriminantes llámese: cultura, religión, raza, entre otras, que pueden provocar problemas para la empresa.

2.4.1 Dependencia mutua entre las personas y la organización

El contexto dentro del cual se forma la gestión del recurso humano son las organizaciones y las personas. Estas últimas pasan gran parte de su tiempo dentro de las organizaciones que

dependen de ellos para operar, lograr sus objetivos y alcanzar el éxito. Por un lado, el trabajo consume tiempo considerable de los individuos quienes pasan su vida entregando su esfuerzo para subsistir y alcanzar el éxito personal.

Es por eso que separar el trabajo de la existencia de las personas es algo casi imposible debido a los efectos que éste produce en ellas. Por lo tanto, las personas se vuelven dependientes de las organizaciones para lograr sus metas personales e individuales. Pero por otro lado, las organizaciones también se vuelven dependientes de las personas, puesto que éstas, son las que operan, producen bienes y servicios, atienden a los clientes, compiten en los mercados y se esfuerzan por lograr alcanzar los objetivos generales y estratégicos de la organización (Chiavenato, 2002).

2.4.2 Conciliar los objetivos de las personas y las organizaciones

De acuerdo con Chiavenato (2002) no mucho tiempo atrás, el conciliar los objetivos entre personas y organizaciones se consideraba antagónico y conflictivo debido a que éstos eran incompatibles. Esto conducía a una solución del tipo: Ganar-Perder. En este punto, tomando en cuenta que los recursos eran limitados y escasos, si una parte ganaba más, la otra, lo perdía. Fue debido a esto que se comprobó que si la organización quiere alcanzar sus objetivos tiene que saber canalizar los esfuerzos de las personas para que éstos también alcancen sus objetivos individuales y así ambas partes salgan beneficiadas.

2.5 Importancia de la gestión de los recursos humanos

Es importante aclarar que toda empresa, sin importar su tamaño, requiere de personas para trabajar adecuadamente, es por eso que se dice que el activo más valioso en la empresa es el personal.

Generalmente las grandes empresas, y en ocasiones las medianas empresas, tienen recursos abundantes por lo que deciden contratar especialistas en administración de personal. Caso contrario a la mayoría de las PYMEs, donde una sola persona realiza todas las actividades del personal o el dueño delega estas funciones a una sola persona que ya

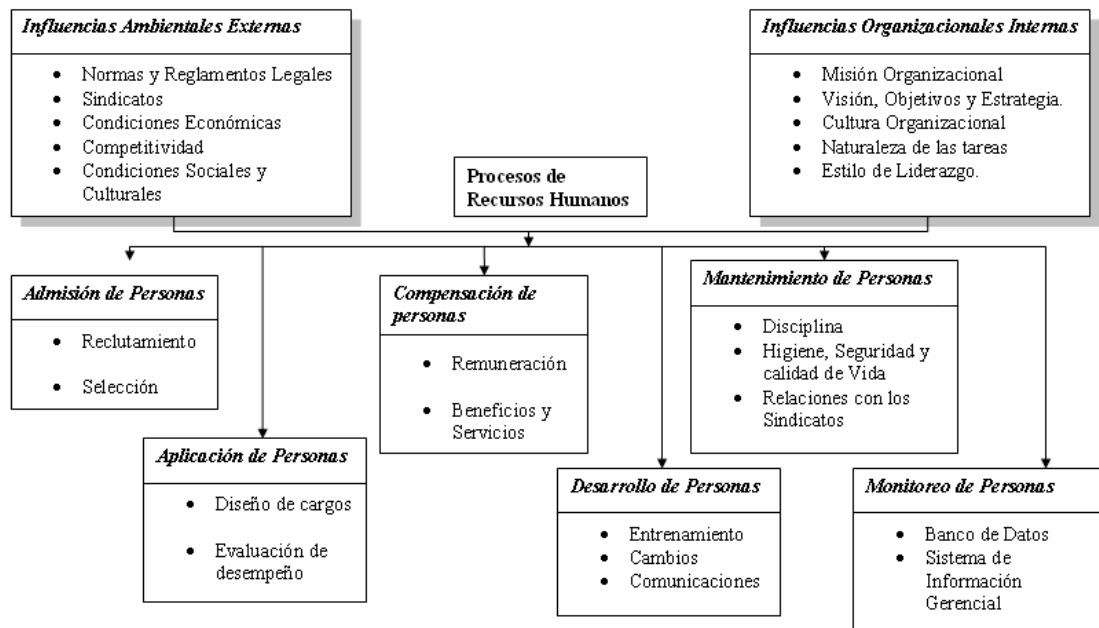
tiene otras responsabilidades, por lo que en las PYMEs se tenderá a dedicar más tiempo para que la administración del personal sea efectivo y ayude a un mejor manejo y crecimiento (Mercado, 2004).

Es en este punto donde la gestión del recurso humano toma importancia. Cabe aclarar que, la gestión del recurso humano es un área muy propensa a modificarse de acuerdo a la mentalidad que predomine en la organización. Además, es contingente y situacional debido a la cultura de la organización, la estructura de la misma, el negocio de la organización, la tecnología que ésta utiliza, los procesos internos y muchas otras variables importantes, que continuamente se están modificando.

2.6 EL MODELO DE AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

Para poder proponer mejoras dentro de la organización, lo primero que debemos hacer es evaluarla. Es por esto que necesitamos un modelo que revise de manera sistemática y formal el programa global de Recursos Humanos. Esto para evaluar su eficacia y eficiencia pasadas y tener una apreciación completa de sus prácticas y programas. Para esto utilizaremos el Modelo de Auditoria de Recursos Humanos que propone Chiavenato (2002), el cual se presenta en la Figura 2.1.

Figura 2.1 Modelo de Auditoria de Recursos Humanos



Fuente: Chiavenato, I. (2002:451)

De acuerdo con lo anterior, podemos ver que el departamento de RRHH ayuda tanto a la organización, dueños, gerentes y empleados al logro de objetivos y metas; para lo cual se deben dar las herramientas acorde a la organización y al tipo de empleados que maneja (Werther y Davis, 2004).

2.6.1 Admisión de personas

La admisión de personas es la etapa donde se busca, escoge y selecciona al mejor candidato para el puesto vacante de acuerdo a las cualidades del reclutado (Reyes, 1975). Esta etapa incluye el reclutamiento y selección de personal. Antes de reclutar al personal se debe de fijar políticas claras y eficaces, se debe contar con un análisis de puestos y por último contar con un medio adecuado de requisición, para que jefes y trabajadores interactúen en armonía (Reyes, 1975).

Rivas (2002) indica que antes de empezar a seleccionar al personal se debe hacer un análisis de puestos, donde se analizará lo que requiere la empresa en cuanto a educación del

candidato, experiencia, responsabilidad que tendrá, habilidades que debe tener, etcétera. El análisis de puestos se divide en dos partes que son: descripción de puesto y especificación de puesto.

En la descripción se deben analizar los objetivos básicos de puesto y hacer una lista de las actividades que se deben desarrollar en el puesto. En la especificación, es donde se deben establecer los requerimientos en cuanto a educación, experiencia, manejo de equipos, cursos especializados, dominio de lengua extranjera, responsabilidad de bienes o personas o equipos, condiciones ambientales de trabajo y requisitos físicos específicos. El análisis de puestos puede traer grandes beneficios para todos los miembros de la organización, tal y como se observa en la Figura 2.2 (Rivas, 2002).

Figura 2.2 Beneficios del análisis de puestos

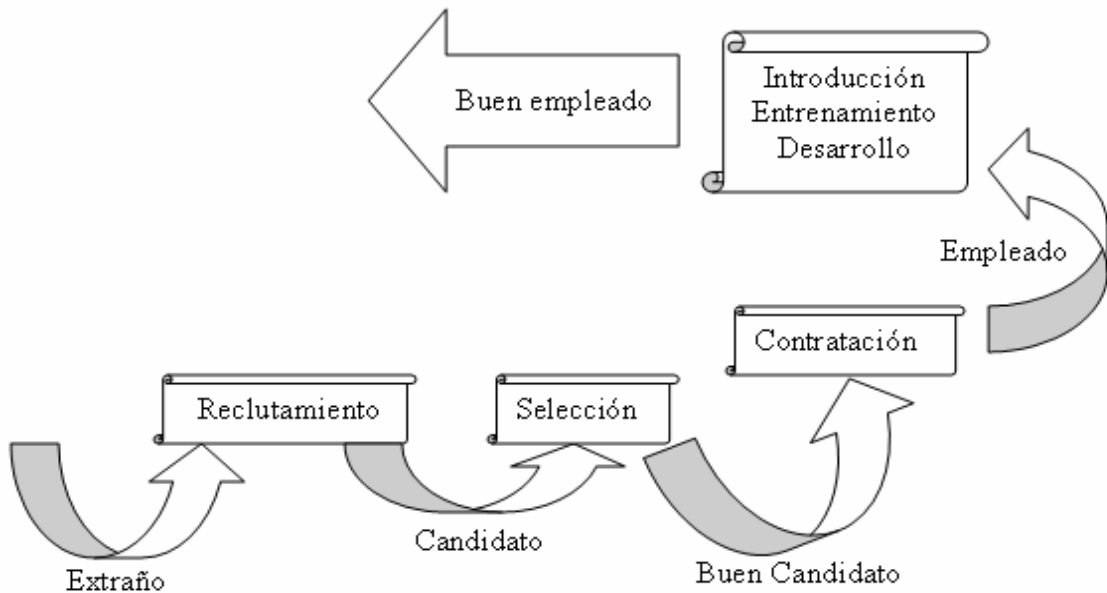
<i>Para directivos</i>	<i>Para trabajadores</i>	<i>Para el área de Recursos Humanos</i>	<i>Para la empresa</i>
Orienta al trabajador sobre sus tareas	Sabe lo que debe hacer	Base de la selección de personal	Apoya la realización de estudios de trabajo
Soporte para exigir un desempeño adecuado	Señala sus responsabilidades	Orienta la capacitación, formación y desarrollo de personal	Es la base de un sistema de incentivos
Identifica la duplicidad de funciones y pérdida de energía funcional	Conoce los requisitos que debe cubrir para ascender	Base de la evolución de puestos	Define las responsabilidades
Permite seleccionar y desarrollar al personal	Orienta para pedir cursos de formación	Permite implantar un adecuado sistema de evaluación de desempeño	Base de la planeación estratégica de recursos humanos
	Aclara lo que se espera de él	Es la base de los programas de incentivos	Facilita la definición de ámbitos de competencia entre gerencias y empleados
			Facilita las auditorías

Fuente: Rivas, A. (2002:125)

2.6.1.1 Reclutamiento

En esta etapa se atrae a una persona extraña o candidato, para posteriormente seleccionar al indicado y finalmente se le contrata (véase Figura 2.3).

Figura 2.3 Proceso de reclutamiento



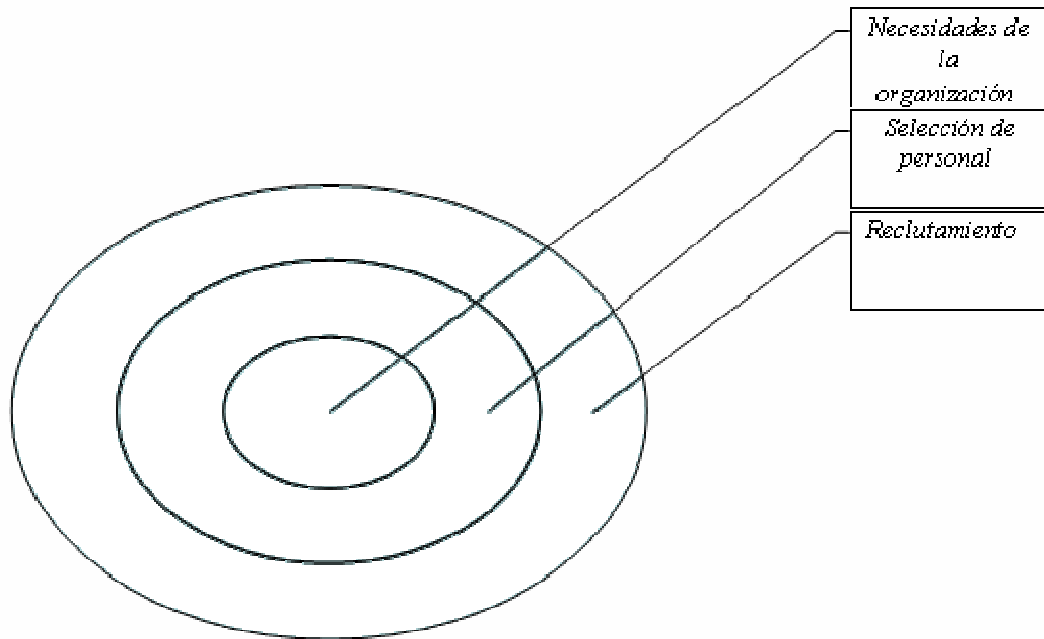
Fuente: Reyes, A. (1975:84)

“Reclutamiento es el conjunto de actividades diseñadas para atraer hacia la organización un conjunto de candidatos calificados” (Schermerhorn, 1996:290).

“Conforme una organización crece, se realizan diversas acciones para determinar sus necesidades de recursos humanos a futuro mediante una actividad que se denomina planeación de los recursos humanos” (Werther y Davis, 2004:13).

Desde el punto de vista de Werther y Davis (2004) en base a las necesidades que se van creando con el tiempo, se debe especificar lo que la empresa necesita o busca en el personal, para que contribuya a las necesidades del puesto; lo cual genera un grupo de solicitantes que son sometidos a un proceso de selección y posteriormente permita elegir a la persona adecuada para el puesto como se describe en la Figura 2.4.

Figura 2.4 Modelo de reclutamiento



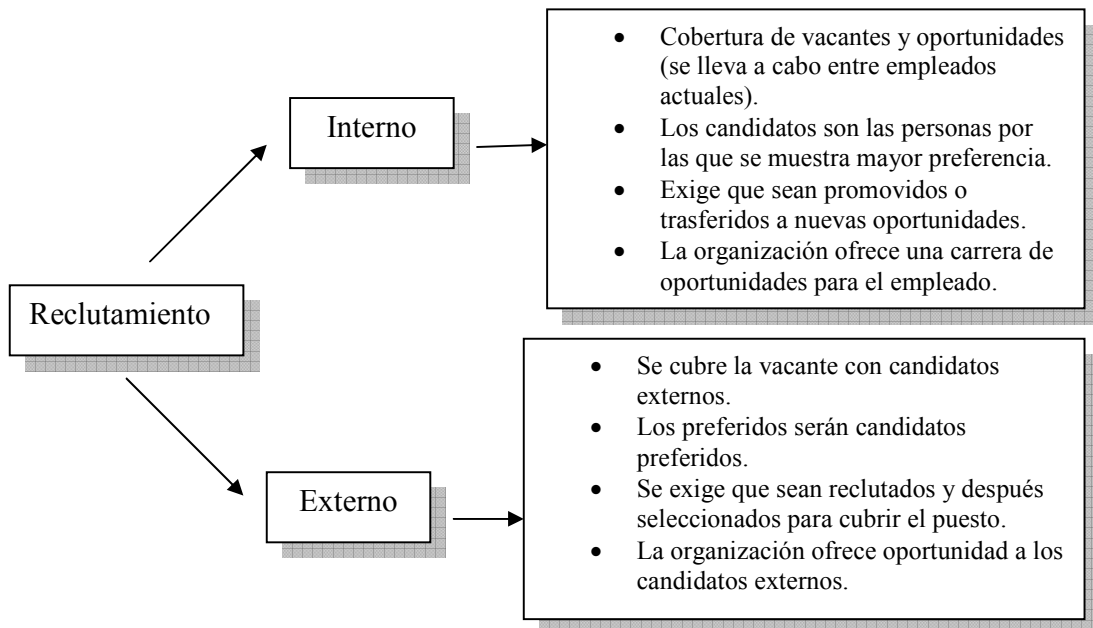
Fuente: Werther, W. y Davis, K. (2004:65)

El reclutamiento se realiza para cubrir las vacantes que hay en una empresa y debe estar en mejora continua. Se debe obtener información de las últimas personas contratadas y se hacen ajustes con las nuevas requisiciones (Friedman, Hatch, y Walter 2000). Según estos autores, los objetivos del plan de reclutamiento o de retención son los siguientes:

- Aumentar la diversidad (mantener un equilibrio de edad, sexo y origen étnico).
- Aumentar las utilidades.
- Reducir la rotación de personal.

El reclutamiento tiene un proceso con el cual la empresa atrae personal comunicando y enterando a las personas una vacante en un puesto y esto debe atraer a la gente para posteriormente seleccionar a la persona adecuada o posibles candidatos. Al igual que existe un reclutamiento externo al haber una vacante y no haber personal dentro de la empresa que lo pueda ocupar, también se da el caso de que hay vacantes y el personal que actualmente labora en la empresa puede obtener ese puesto, ya que su experiencia y desarrollo dentro de la empresa ha sido provechoso (ver Figura 2.5).

Figura 2.5 Modelo de reclutamiento interno y externo



Fuente: Chiavenato, I. (2002:96)

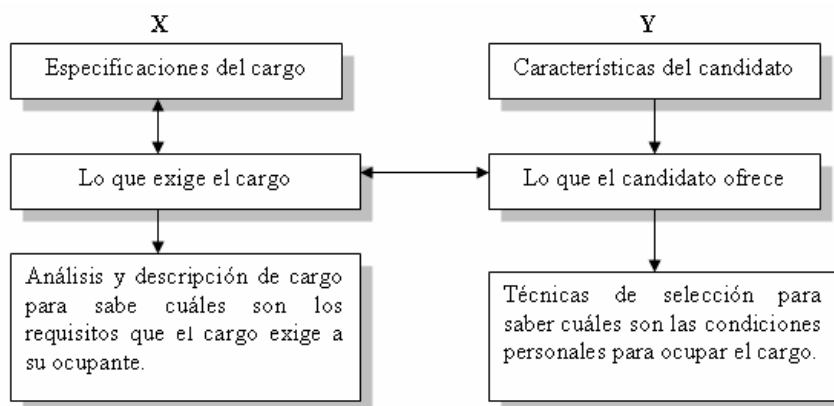
Según Chiavenato (2002) el reclutar a las personas en el interior tiene ventajas por ejemplo, que la empresa puede aprovechar el talento de los actuales trabajadores, puede ser menos costoso que el contratar personal externo, motiva a los trabajadores a querer alcanzar un puesto más alto, ayuda a que el clima laboral sea estable y motiva a las personas a ser fieles a su empresa e intenten desarrollar su potencial. De la misma forma podemos encontrar desventajas al reclutar internamente ya que cerramos las puertas a nuevas personas con ideas frescas y creativas, mantiene el clima estático y sin cambios.

En palabras de Chiavenato (2002) el reclutar externamente también tiene sus ventajas ya que se pueden crear nuevas ideas y habilidades, con lo cual se aumenta el capital intelectual, el problema es que afecta la motivación del personal al ver que no podrá ascender de puesto, por lo mismo se pierde la lealtad de los empleados, misma que puede costar más ya que se tiene que invertir en capacitación y se tendrá que esperar a que la persona aprenda y se adapte a la empresa.

2.6.1.2 Selección de personas

La selección de personal es el proceso de elección del mejor candidato para el cargo. Este proceso funciona como filtro para que sólo algunas personas puedan entrar a trabajar en la empresa dependiendo de las características y habilidades que requiera la misma, en pocas palabras, se dedica a seleccionar personal entre los reclutados que sean adecuados para el puesto, tal y como se puede observar en la Figura 2.6 (Garza, 2000).

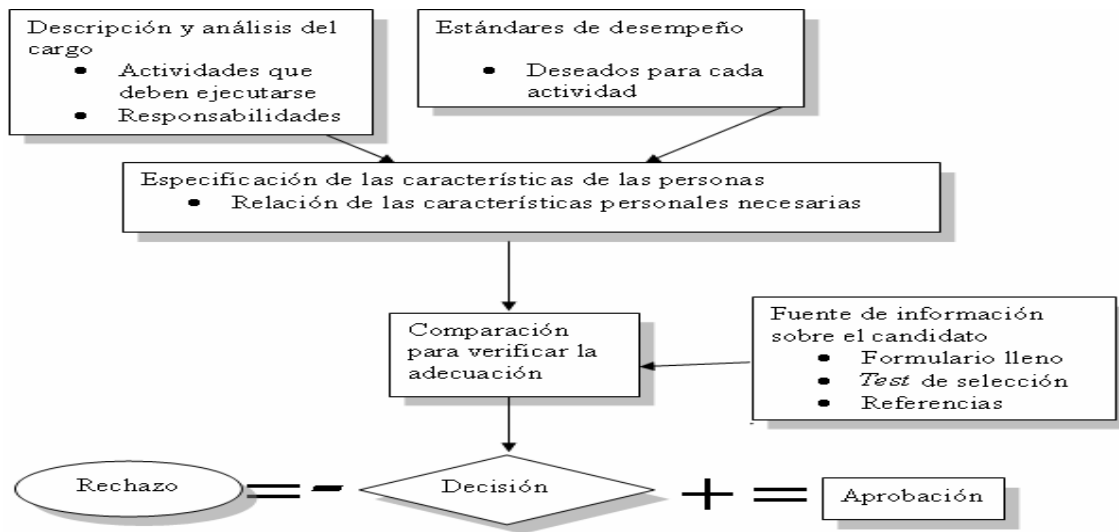
Figura 2.6 Proceso de selección de personas



Fuente: Chiavenato, I. (2002:112)

Utilizando la Figura 2.7 podremos guiarnos para seleccionar mejor al personal comparando la variable que requiere la empresa con lo que necesita la persona y se evalúa y se decide si se acepta o rechaza a la persona que se reclutó (Chiavenato, 2002).

Figura 2.7 Proceso de selección de personas



Fuente: Chiavenato, I. (2002:112)

Según DeCenso y Robbins (2001), para el proceso de selección se dan ocho pasos:

1. Hacer la entrevista de evaluación.
2. Verificar los datos previamente proporcionados en el currículum por el aspirante.
3. Contactar y acordar una entrevista.
4. Evaluar a la persona mediante algunos *tests* adecuados para el puesto.
5. Verificar las referencias que el aspirante ofrece.
6. Otorgar un empleo condicional.
7. Hacer los exámenes físico-médicos correspondientes.
8. Por último, se ofrece el empleo definitivo después del plazo de prueba.

Una vez que el candidato ha presentado las pruebas impuestas por la empresa para encontrar al mejor candidato y se decide que la persona elegida es la óptima para el puesto, se procede a contratarlo por un periodo llamado de prueba; generalmente el tiempo de prueba es estipulado por la empresa y sólo después de que ha transcurrido este tiempo se hace definitivo el contrato.

Los contratos a prueba están prohibidos en muchos países, por lo que las empresas deciden hacer contratos temporales; los cuales han adquirido una gran popularidad en todo el mundo (Rivas, 2002).

2.6.2 Aplicación de personas

Como se explicó anteriormente la aplicación de personas se refiere a aquellos procesos que se usan para diseñar todas las actividades que las personas realizarán dentro de la organización y poder así verificar su desempeño. Esto incluye el diseño de la organización y los cargos dentro de la misma, junto con un análisis de puesto, orientación de personas y evaluación del desempeño.

Tal y como afirman Friedman, Hatch y Walter (2000), los objetivos de la aplicación de personas son:

- Aumentar los ingresos (tienen que ver con la promoción de puestos).
- Mejorar resultados (en función del aumento de beneficios).
- Reducir el ausentismo (compensando asistencias y penalizando ausencias).
- Motivar el trabajo en equipo (implantando incentivos por el trabajo en equipo).
- Estimular el desempeño individual (asignando objetivos individuales).

Donde se deben cuidar dos aspectos importantes, debido a que las empresas están formadas por personas y sólo se puede funcionar correctamente si están en el puesto adecuado para el cual fueron seleccionadas, admitidas y capacitadas.

2.6.2.1 Diseño de cargos

Las empresas deben definir bien el puesto como ya habíamos mencionado anteriormente y establecer en mayor o menor medida reglas, donde se especifican las atribuciones que deben tener o no los miembros que laboran en la empresa.

La persona seleccionada, no sólo debe cumplir con la descripción y especificación del puesto; sino que debe encajar con los miembros del equipo de trabajo y jefe (Puchol, 2003).

Después de haber seleccionado a la persona, se le asigna su área de trabajo para la que fue seleccionado. Algunas empresas u organizaciones manejan un enfoque tradicional y otras un enfoque moderno.

El tradicional tiene un modelo mecanicista, le da énfasis a la eficiencia, toma en cuenta los factores de higiene, ofrece estabilidad y por lo general es muy riguroso con sus procesos de cómo hacer las cosas.

El moderno es un modelo orgánico, también hace énfasis en la eficacia, hace uso de factores de motivación, crea inestabilidad y cambio, motiva la creatividad y la innovación y tiende a ser previsor y flexible (Chiavenato, 2002).

Es importante que las actividades de los puestos sean calificadas, para posteriormente hacer mejoras o cambios en lo que se está bajo o se es incompetente, para lo se precisa de una evaluación del desempeño, la cual es comentada en el siguiente apartado.

2.6.2.2 Evaluación del desempeño humano

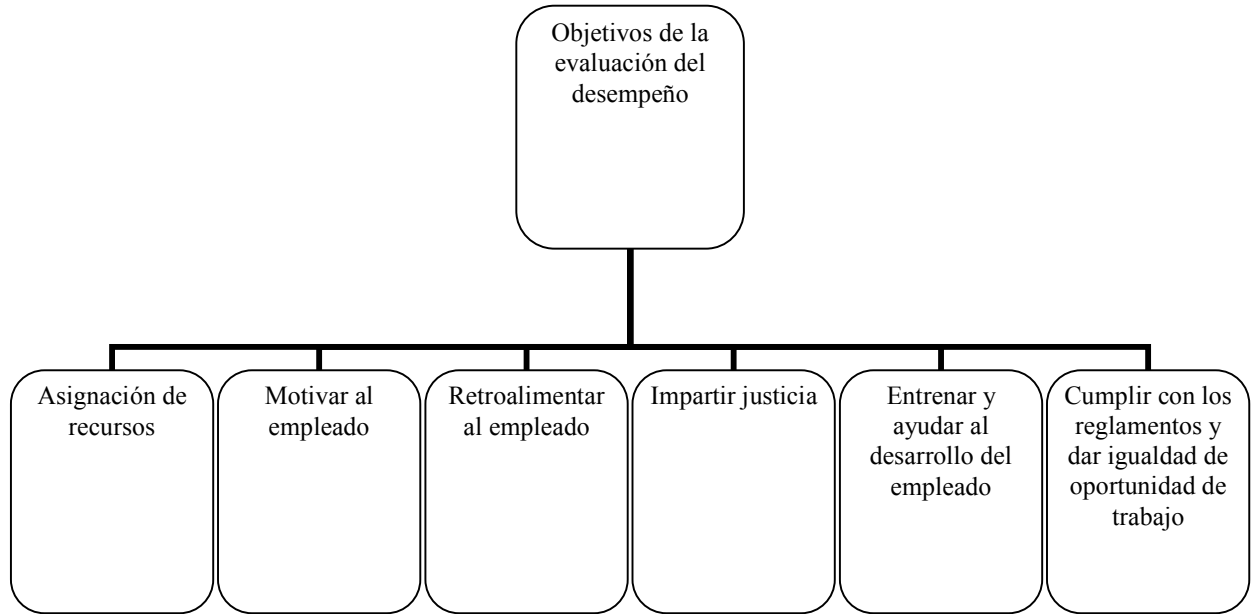
En esta etapa, según Chiavenato (2002), la evaluación del desempeño es un proceso para evaluar qué tan bien los trabajadores están llevando a cabo sus labores. Además, se debe compartir la información con los mismos y buscar los medios más eficaces para aumentar la calidad en su trabajo.

De acuerdo a la Figura 2.8, se debe dar al personal las herramientas adecuadas para que realicen su trabajo de manera adecuada y facilite el mismo. De igual manera, se debe motivar al personal para que realice su trabajo y se sienta seguro.

Es importante premiar o aplaudir sus aciertos, pero de la misma manera, es importante corregir los errores. Además se debe retroalimentar al empleado para que aprenda continuamente. Es importante ser justo en todos los sentidos, ofrecer capacitación e implantar programas para que el empleado se desarrolle en su área o en cualquier otra en la

que pueda ser un futuro candidato y sobre todo cumplir con los reglamentos preestablecidos con anterioridad (Davis y Newstrom, 2001).

Figura 2.8 Objetivos de la evaluación del desempeño



Fuente: Davis, K. y Newstrom, J. (2001:188)

Según Chiavenato (2002), se debe evaluar tomando en consideración los siguientes tres aspectos:

1. En base a resultados: resultados en base a objetivos y metas.
2. Desempeño: en base al desempeño que se presenten al aplicar ciertas prácticas.
3. Factores críticos de éxito: Son los que hacen que la empresa u organización tenga éxito, mejore resultados y su desempeño.

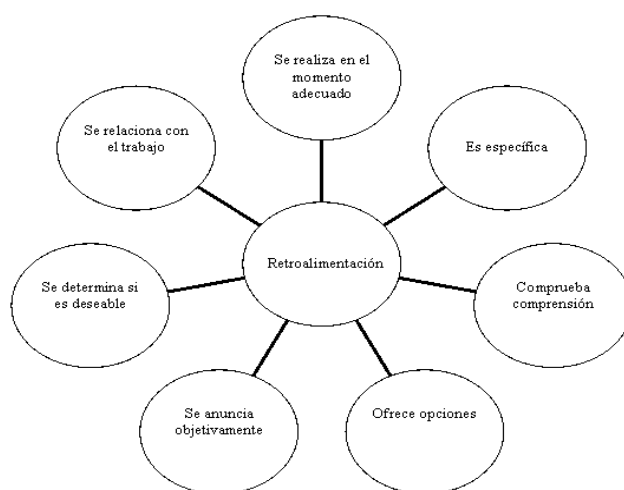
Una herramienta que da apoyo a esta etapa se refiere a la retroalimentación de los 360 grados, donde un grupo de personas interactúa frecuentemente con el personal; todos los miembros participan en el establecimiento de metas y en la evaluación del desempeño.

Estos grupos pueden incluir miembros de cualquier rango, nivel o jerarquía desde el más bajo al más alto nivel. Ambas partes se mantienen comunicadas y se retroalimentan una a otra, se analizan necesidades de servicio, tiempos de respuesta, etc.

Lo anterior se puede presentar por escrito en un contrato de servicio y al final del periodo de desempeño los representantes seleccionados en el establecimiento de metas, evalúan si se alcanzaron las metas, al mismo tiempo se retroalimenta al personal. Para la evaluación y desempeño final se analiza junto con el empleado poscomentarios y calificaciones para establecer las nuevas metas para el siguiente periodo y desarrollo del empleado (Evans, Lindsay, 2000).

En la Figura 2.9, se puede observar que en la retroalimentación de 360 grados se encarga de recopilar datos sobre las habilidades, capacidades y conductas de las personas, de una gran variedad de fuentes: compañeros de trabajo, gerentes, subordinados y clientes. Las perspectivas se examinan para saber cuáles, cuántos grupos y en dónde se detectan problemas; de esta manera se puede contribuir a la retroalimentación y a la mejora de la empresa y del personal. Una desventaja de este tipo de evaluación es que puede tomar mucho tiempo y dinero (Davis y Newstrom, 2001).

Figura 2.9 Retroalimentación 360 Grados



Fuente: Davis, K. y Newstrom, J. (2001:191)

2.6.3 Compensación de personas

La compensación de personas es la parte que se encarga de ver cómo motivar al personal, dependiendo de sus necesidades en la pirámide de Maslow; lo cual se debe estudiar a fondo y buscar maneras de motivación pues si no se manejan adecuadamente se puede cometer errores que a futuro le costarán más a las empresas.

Las compensaciones son importantes para los empleados y éstas pueden ser en efectivo y no en efectivo. Las compensaciones en efectivo que pueden ser de cuatro tipos:

1. Salarios: Que es el dinero recibido por el trabajo en un periodo, generalmente a los asalariados no se les paga tiempo extra.
2. Salarios por horario: Que es el dinero recibido por un número de horas trabajadas por semana y se pagarán horas extra por tiempo adicional trabajado.
3. Pago por incentivo o pieza: Donde se paga por número de unidades producidas, que generalmente se paga un salario por horario y se da un incentivo por unidad adicional a dicho horario (la recompensa económica aumenta al momento que la producción sube).
4. Bonos: Pago por un buen desempeño en toda la empresa durante un periodo determinado, ya sea de equipo o individual.

Compensaciones que no son en efectivo han tomado mayor importancia para atraer y retener al personal y el encargado de la administración debe mostrar o dar a conocer los beneficios de las prestaciones que pueden ser:

- ❖ Seguro médico.
- ❖ Programa de asistencia legal.
- ❖ Guardería para hijos de los empleados.
- ❖ Días pagados por enfermedad, vacaciones, maternidad, muerte, entre otros.

- ❖ Ayuda para pago de colegiaturas.
- ❖ Programa de asistencia para la salud y empleo.
- ❖ Recompensas y reconocimientos para el personal.
- ❖ Seguridad social (para discapacidades y desempleo).
- ❖ Aportaciones para pensionados.

Para dar este tipo de compensaciones, se debe tomar en cuenta la oferta, demanda, sindicatos, capacidad de pago, productividad y legislación gubernamental (Montana, 2004).

Como se mencionó anteriormente, se debe dar a conocer los beneficios de los puestos, para que la gente se sienta motivada y quiera alcanzar un puesto más alto y para lograrlo ayude a la empresa y demuestre sus capacidades y talentos.

2.6.4 Desarrollo de personas

El desarrollo de personas se ocupa y preocupa por educar al personal, enseñarle lo que no sabe y en ocasiones perfeccionarlo. Propone que las personas se comuniquen y aprendan entre ellas y compartan su conocimiento tácito y lo hagan explícito (Friedman, Hatch y Walter, 2000).

Desde el punto de Friedman *et al* (2000), los objetivos del desarrollo de carrera, planificación de sucesiones y formación podrían ser:

- Aumentar la productividad (mejorando la motivación).
- Mejorar la base de conocimientos de la empresa (desarrollo en base a resultados).
- Informando al personal (que conozcan los objetivos y metas).
- Aumentar el valor de la propiedad intelectual (llevando a cabo lo anterior).
- Asignar sucesores adecuados al puesto.

Para el desarrollo de las personas se necesita capacitar al personal y desarrollarlos como personas, para lo cual Rivas (2002), dice que la capacitación es el proceso que

desarrolla el aprendizaje del personal de la empresa, modificando sus conocimientos para lograr los objetivos de la empresa.

Rivas (2002) define el desarrollo humano como el proceso que busca el desarrollo de los miembros de la empresa, perfeccionando permanentemente las habilidades técnicas y humanas que ayuden al personal a lograr sus objetivos personales y de la empresa. Con esto no sólo se pretende modificar las habilidades o la conducta sino también las actitudes para que los beneficios no sean sólo para la empresa, sino también para el personal que labora en ella.

2.6.5 Mantenimiento de personas

De acuerdo con Chiavenato (2002), el mantenimiento de personas es la actividad que consiste en cuidar y ver por el bien de las personas, para que las mismas se sientan seguras, tengan un ambiente de trabajo agradable tanto psicológico como físico, y contar con el material de trabajo adecuado que facilite el proceso o acción, entre otros.

La empresa debe contar con un conjunto de normas y procedimientos que protejan la integridad del trabajador. El objetivo de esta etapa es ayudar a que el personal productivo se quede en la empresa.

2.6.6 Monitoreo de personas

La actividad del monitoreo de personas se refiere a la administración del conocimiento de las personas, facilitando la información de los trabajadores para saber quién tiene más valor o quién puede ayudar en caso de algún problema.

Tomando en cuenta todos los aspectos planteados anteriormente respecto a la gestión Recursos Humanos, consideramos que el modelo que propone Chiavenato (2002) cubre todas las variables necesarias para llevar a cabo una auditoria del proceso de administración que la empresa seleccionada realiza. Dicho modelo abarca desde los procesos de admisión

de personas, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de las mismas.

Dado lo anterior se ha determinado que este Modelo es apropiado para la investigación de la presente tesis, con el fin de ayudar a la organización seleccionada a manejar de manera eficiente sus RRHH con el planteamiento de propuestas y recomendaciones a la administración actual.