

**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN
NICOLAS DE HIDALGO**



**FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**

TESINA

“GESTIÓN POR COMPETENCIAS”

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

MARÍA AUXILIO HERNÁNDEZ VILLASEÑOR

ASESOR

DR. CUAUHTÉMOC GUERRRERO DÁVILA

marzo de 2017



Resumen

La Gestión por Competencias es efectuar acciones para el logro de objetivos, es una herramienta indispensable para impulsar a nivel de excelencia en las competencias que un individuo es capaz de producir en una organización para que este desempeñe adecuadamente una actividad laboral en el puesto de trabajo es la integración de 4 grupos que compondrían la metodología de una gestión por competencias; reclutamiento y selección de personal, evaluación y gestión del desempeño y retribución de salarios.

El reclutamiento es la anticipación de necesidades e identificación de competencias estratégicas por adquirir. Los comportamientos permiten llegar a la determinación de las competencias y a su nivel o grado, el perfil de competencias del puesto marca los requerimientos por exigir en un candidato que pretende incorporarse a la empresa donde toda evaluación de competencias supone un objetivo empresarial cuando se trata de detectar los potenciales y de hacer balance de los recursos humanos y retribuir a los empleados con base en el nivel de competencias que llevan a cabo en los roles de trabajo.

La gestión por competencias hace referencia al comportamiento, donde usualmente se contrata a una persona por los conocimientos y se le despiden por su comportamiento, para las empresas implica un costo elevado de gestión, que no siempre se encuentra en condiciones de solventar. La relación costo-beneficio en principio está solamente ligada a la gestión del personal dentro de la empresa.

Palabras clave: gestión, competencia, reclutamiento, desempeño, retribución.

Abstract

The Management by Competencies is to carry out actions for the achievement of objectives, it is an indispensable tool to impel to the level of excellence in the competences that an individual is able to produce in an organization so that this one adequately carries out a work activity in the work position is The integration of 4 groups that would compose the methodology of a management by competences; Recruitment and selection of personnel, evaluation and management of the performance and remuneration of salaries.

Recruitment is the anticipation of needs and identification of strategic competencies to be acquired. The behaviors allow to arrive at the determination of the competences and their level or degree, the profile of competences of the post marks the requirements to be demanded in a candidate who intends to join the company where all assessment of competencies is a business objective when trying to detect The potential and balance human resources and reward employees based on the level of skills they carry out in job roles.

Competency management refers to behavior, where a person is usually hired for knowledge and fired because of his or her behavior, for companies it involves a high cost of management, which is not always in a position to solve. The cost-benefit ratio in principle is only linked to the management of personnel within the company.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	Pág. 4
.	
JUSTIFICACIÓN.....	Pág. 5
OBJETIVOS.....	Pág. 6
MARCO TEÓRICO:	
CAPITULO 1 GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	Pág. 7
1.1 LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS.....	Pág. 9
1.2 CONCEPTO DE COMPETENCIA.....	Pág. 10
1.3 CARACTERISTICAS DE LAS COMPETENCIA.....	Pág. 12
1.4 TIPOS DE COMPETENCIA.....	Pág. 13
1.5 COMPETENCIA LABORAL.....	Pág. 15
1.6 LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS...	Pág. 17
CAPITULO 2: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	Pág. 20
2.1 EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO.....	Pág. 23
2.1.1 LA IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO.....	Pág. 23
2.1.2 FUENTES DE RECLUTAMIENTO.....	Pág. 24
2.1.3 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO.....	Pág. 25
2.1.4 RECLUTAMIENTO POR COMPETENCIAS.....	Pág. 26
2.2 SELECCIÓN DE PERSONAL.....	Pág. 27

2.2.1 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	Pág. 27
2.2.2 LA DECISIÓN FINAL DE SELECCIÓN.....	Pág. 28
2.2.3 SELECCIÓN POR COMPETENCIAS.....	Pág. 30
 CAPITULO 3: EVALUACIÓN Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO.....	Pág. 32
3.1 PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	Pág. 36
3.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.....	Pág. 39
 CAPITULO 4: COMPENSACIÓN Y RETRIBUCIÓN DE SALARIOS.....	Pág. 41
4.1 COMPENSACIÓN.....	Pág. 41
4.2 RETRIBUCIÓN DE SALARIOS.....	Pág. 43
4.3 COMPENSACIÓN Y RETRIBUCIÓN ACORDE A LAS COMPETENCIAS.....	Pág. 46
 CONCLUSIONES.....	Pág. 49
 BIBLIOGRAFIA.....	Pág. 52

INTRODUCCIÓN

Se presenta una tesina resultado de una investigación teórica que tiene como objetivo presentar la evidencia de una investigación realizada para obtener el grado de Licenciada en Administración.

En el Capítulo 1 se comienza con un recorrido conceptual de lo que es la Gestión por Competencias, la evolución y principales usos del concepto de competencias, la Competencia en el ámbito Laboral y la Gestión de los Recursos Humanos exponiendo las definiciones más usadas por los diferentes autores.

Se presenta que Las competencias o “gestión por competencias” es una nueva forma de gestionar y desarrollar a las personas para aumentar la eficacia de la organización.

En relación a la Competencia laboral es la Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.

Por lo que las competencias laborales es el conjunto de habilidades, conocimientos y conductas observables que determinan el desempeño de los empleados y son las herramientas que cualquier organización requiere de su capital humano para ser competitivas.

Se identifica que las Competencias de los recursos humanos trata de alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, el desarrollo profesional de las personas. Donde el enfoque de competencias se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones en la última década.

El Capítulo 2 trata acerca del Reclutamiento y Selección de Personal, un tema que ha sido investigado con mucho esfuerzo, los siguientes párrafos desglosan el tema globalizado y sintetizado.

Se define que el Reclutamiento es el primer paso de atraer candidatos calificados y capacitados para llenar las vacantes dentro de la organización. Mientras que la Selección de personal es el proceso mediante el cual se elige al individuo más capacitado para cubrir las necesidades de la organización. Respecto al Reclutamiento y la Selección de personal cabe mencionar que la investigación que se llevó a cabo, solamente se enfocó al talento humano para el éxito en la organización.

El Capítulo 3 presenta la definición de evaluación del desempeño, así como el proceso de evaluar el desempeño en las organizaciones respecto las competencias.

Se define que la Evaluación del Desempeño, es una apreciación sistemática o proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Cabe señalar que la investigación está limitada a ciertos autores con sus diferentes definiciones enfocadas al desempeño de cada persona en el cargo.

En el Capítulo 4 se plantea la Administración de la Compensación y Retribución de Salarios donde se manejan diferentes términos teóricos y metodológicos que ayudara a comprender mejor las importantes perspectivas de la Compensación y Retribución.

Se concluye que la Compensación y Retribución representa una técnica importante para linear los comportamientos de los trabajadores y objetivos estratégicos del negocio a través de los distintos pagos que recibe el empleado de parte del patrón.

JUSTIFICACIÓN

Esta investigación es de vital importancia ya que la gestión por competencias permite integrar los procesos de gestión bajo la lógica del mejorar sus competencias, su desempeño y se convierte en una persona que aporta resultados valiosos a la organización, la investigación realizada responde a las necesidades de elaborar un modelo de competencias que describa las competencias personales para cada puesto.

Las competencias individuales son las que permiten un desempeño diferenciador o exitosos; y abarcan un conjunto de conocimientos (saber), de habilidades, aptitudes o destrezas (saber hacer), y unos rasgos de carácter, actitudes, valores, motivaciones, relaciones interpersonales (ser). Todos ellos identificables y medibles. Las competencias son características subyacentes, que están casualmente relacionados con una actuación exitosa en el puesto de trabajo.

Finalmente, se implementa un modelo de la compensación y retribución para obtener, mantener y retener las actitudes de los trabajadores.

Respecto, a todo lo anterior se ha identificado que el enfoque por competencias es estratégico para identificar las competencias necesarias en el cumplimiento de los objetivos de la empresa y el desarrollar las estrategias de competitividad puede llegar a mejores niveles de desempeño en el mercado. Por tanto el éxito de la aplicación de la gestión humana por competencias suelen residir en la habilidad de la organización para establecer un marco de competencia que refleje sus objetivos

estratégicos así como el proceso de reclutamiento y selección de personal de acuerdo al desarrollo de competencias de cada uno, la evaluación del desempeño con base a sus comportamientos y la compensación y retribución de salarios, razón por la cual en el presente trabajo se determinó estudiar la gestión por competencias.

OBJETIVO GENERAL

El objetivo del presente trabajo es caracterizar el enfoque de gestión por competencias, aplicado al área laboral y a la organización, con el objetivo de desarrollar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos íntegramente.

Objetivos Particulares:

1. Definir el concepto “gestión por competencias”.
2. Definir el significado de competencia, sus características y diferentes tipos de competencia.
3. Definir la Competencia Laboral.
4. Conocer la gestión de los recursos humanos en la organización.
5. identificar el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal
6. Definir la Evaluación del Desempeño
7. Definir la Compensación y Retribución de Salarios acorde a las competencias.

Capítulo 1 GESTIÓN POR COMPETENCIAS

En el mundo cambiante y globalizado en que vivimos, fruto de la reforma del orden económico mundial, lleno de nuevos conceptos que recibimos a una velocidad que apenas nos permite procesarlos cuando ya estamos cambiando de paradigma, debemos estar cada vez más claros en hacia dónde dirigirnos y cuáles son las técnicas de gestión que nos garantizarán el éxito en el mercado competitivo en el cual nos desenvolvemos. La gestión por competencias es un modelo que se hace cada vez más vigente en nuestros días y que se robustece con la integración de las fortalezas que promueven el buen desempeño. McClellan plantea que cada empresa u organización posee características que las distinguen de las demás, pero también muchos factores que les permiten establecer mecanismos similares de gestión a ser implementados por los equipos directivos. Sin embargo, esta unificación o estandarización de los sistemas de gestión en las empresas u organizaciones no impide que las mismas posean la capacidad efectiva que les permita operar de manera exitosa, logrando así un posicionamiento en su entorno. La capacidad plenamente identificable es la que permite a las organizaciones determinar qué cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos deberá poseer su capital humano, para así lograr destacar de entre las demás o lo que McClellan llama un desempeño superior. Esta visión ha propiciado el enriquecimiento de los perfiles de los empleados, en cuyo contenido se encuentra la clave de un desempeño sobresaliente (McClellan, 1973, p.1-4).

La Gestión por Competencias es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer (Cruz, Rojas, Vega & Villegas, 2008).

La gestión por competencias busca a partir de la definición de un perfil de competencias y de posiciones dentro del perfil, que los momentos de verdad entre una empresa y sus empleados sean conscientes y apunten en definitiva, a aumentar la contribución de cada empleado a la generación de valor de la empresa. La gestión es efectuar acciones para el logro de objetivos. La competencia es aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño (Santos, 2008).

Gestión de competencias "es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias personales para cada puesto de trabajo favorecer el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados (Gramigna, 2004).

La gestión por competencias es un modelo que se hace cada vez más vigente en nuestros días y que se robustece con la integración de las fortalezas que promueven el buen desempeño (McClellan, 1973)

Partiendo de la base de que la gestión del desarrollo en una organización debe direccionarse para adquirir y desarrollar aquellos conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para producir resultados de negocio, identificamos tres objetivos básicos para la implementación del modelo de Gestión por Competencias:

1. Alinear el desarrollo de las personas con los objetivos estratégicos del negocio.
2. Definir las “conductas de éxito” que se requieren para cada posición.
3. Determinar cuál es la brecha entre el desempeño actual y el requerido acorde a las definiciones estratégicas de la empresa.

Un modelo de competencia bien diseñado e implementado suministra un fundamento sólido para la administración efectiva de los recursos humanos, en el cual se alinean y apoyan las necesidades del negocio. Este tipo de modelo permitirá que las personas puedan afrontar los problemas de manera integrada, tomando decisiones y calculando el riesgo sin perder la pro actividad en el desarrollo de sus actividades laborales. (Management & Medios, 2008).

Los principales manuales manageriales presentan la gestión por competencias como la mejor respuesta al cambio en la forma de gestionar las personas en la organización, la mejor manera de mejorar la relación de ésta con sus empleados y de implicarse con el entorno en el que se desenvuelve. Con respecto al trabajador, dicha gestión permitiría su evolución laboral de una manera óptima, colocándole siempre en el puesto que su nivel de competencias permita (Spencer y Spencer, 1994; Dalziel, Cubeiro y Fernández, 1996; Fernández López, 2006)

Dichos manuales afirman de manera constante que la característica que identifica a la gestión por competencias es su carácter integral. Esto implica un esfuerzo considerable en cuanto a coste, tiempo y periodo de adaptación que no toda organización está dispuesta a hacer (Lawler, 1994)

Así, en ocasiones, se decide implantar el enfoque de competencias en políticas concretas de recursos humanos cuya implantación supone un coste menor como la selección o la formación (Prieto Blanco, 2007).

Pero a lo que se refieren los teóricos de la gestión por competencias es a la idílica integración de ocho grandes áreas que permiten un funcionamiento ideal, a saber: el diseño y análisis de los puestos de trabajo, la selección y la contratación, la planificación de carreras, la planificación de los relevos, la formación y el desarrollo, la remuneración, la valoración del potencial y la evaluación del rendimiento (Hooghiemstra, 1997; Carretta, 1997).

Autores posteriores han considerado la necesidad de agrupar dichas áreas en cinco grupos que compondrían la metodología integral de una gestión por competencias clasificación profesional, selección, retribución y movilidad, desarrollo profesional y evaluación y gestión del desempeño (Fernández López, 2007).

1.1 LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

La evaluación por competencias es el proceso que permite evaluar los comportamientos relacionados con el trabajo y los resultados del trabajador con el propósito de medir la productividad del trabajador y su posibilidad de mejora de cara al futuro (Blanco Prieto, 2007).

Dicha evaluación permite conocer las diferencias de eficacia y eficiencia a la hora de realizar un trabajo entre individuos que ocupan un mismo puesto, así como las causas de dichas diferencias (Pereda y Berrocal, 1999).

La gestión por competencias tiene como condición necesaria la evaluación de las competencias de los trabajadores, pues es en torno a los resultados de dicha evaluación que se producen los procesos de selección, de retribución, de movilidad y de formación. En ese sentido, la evaluación se convierte en un todo o nada para el trabajador, cuanto más alta sea la calificación, más horizonte laboral podrá atisbar en cuanto a aquellos procesos se refiere, más probabilidades de ser contratado, de aumentar en su retribución, de promocionar laboralmente... Como sostenemos, la evaluación supone tanto la valoración de competencias técnicas, como de competencias genéricas, personales o, como nosotros hemos denominado, subjetivas en el sentido de que es una puesta en práctica de elementos propios de la persona, tales como actitudes, sentimientos o conductas que suponen percepciones tanto para la persona que la posee, como para la persona que la evalúa.

Las características principales de dicha evaluación son varias:

- Comprometer a las personas en el alineamiento de sus objetivos personales con los de su equipo y con los de la organización al completo.
- Mantener un flujo continuo de comunicación entre jefe y colaborador de tal manera que exista una planificación, un seguimiento y una evaluación final de los resultados. Dicho flujo se debe caracterizar por la confianza y el intercambio continuo de información.
- Concienciar a las personas sobre cuáles son los valores que se quieren fomentar y premiar en la organización.
- Evaluar los resultados del empleado de cara a reconocer el nivel de logro en los objetivos marcados y/u orientar sobre los cambios a adoptar para modificar una determinada conducta y hacerla más exitosa (Fernández López, 2006).

Se concluye que la gestión por competencia es efectuar acciones para el logro de objetivos. Es una herramienta estratégica indispensable para impulsar a nivel de excelencia en las competencias individuales un modelo de acuerdo a las necesidades operativas en la empresa ya que garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

1.2 CONCEPTO DE COMPETENCIA

Las definiciones de Competencias constituyen una verdadera legión. A continuación se citan algunas de ellas:

Consideran que una competencia es un conjunto de comportamientos observables, capaces de producir éxito en una tarea determinada, dentro de una organización concreta. Estos comportamientos son producto de una serie de conocimientos, capacidades, motivaciones y medios. (Sáez de Viteri 2000, p.75).

Es cualquier característica o dimensión del individuo que esté relacionada de forma directa con la eficacia en el desempeño de su puesto de trabajo (Sánchez y Valdeperes, 1998).

Son características personales que incluyen conocimientos (saber), aptitudes (saber hacer) y actitudes (querer hacer) y hacen que una persona tenga éxito en una empresa con su estrategia y cultura específica (Cantera, 1999).

Son características de las personas que tienen relación directa con la actuación de éxito y el rendimiento en el trabajo. En sentido amplio se componen de conocimientos, habilidades, motivos, rasgos de carácter, actitudes y comportamientos (Arráiz, 2000).

Es un conjunto integrado de conocimientos, habilidades, motivos y rasgos que un individuo puede desplegar de forma organizada en relación con una actividad o conjunto de actividades dentro del marco organizativo (Mamolar, 2001).

Una competencia es una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio (Spencer y Spencer, 1993, p.9).

El término competencia es definido como "una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. (Organización Internacional del Trabajo, 2000).

Las definen como “Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad” (Rodríguez y Feliú, 1996).

Plantea “Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable.” (Ansorena Cao, 1996, p.76).

Es “Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente” (Woodruffe, 1993)

Una Competencia es lo que hace que la persona sea, valga la redundancia, “competente” para realizar un trabajo o una actividad y exitoso en la misma, lo que puede significar la conjunción de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas específicas. Si falla alguno de esos aspectos, y el mismo se requiere para lograr algo, ya no se es “competente”. Esto planteaban hace muchos años como: a) La potencialidad para aprender a realizar un trabajo, b) La capacidad real, actual, para llevar a cabo el trabajo, c) La disposición para realizarlo, es decir, su motivación o su interés. Estos tres aspectos se complementan, ya que es posible, que alguien tenga los conocimientos para hacer el trabajo, pero no lo desee hacer; o que tenga el deseo de realizarlo, pero no sepa cómo hacerlo; o no sepa cómo hacerlo, pero esté dispuesto a aprender y tenga las condiciones de hacerlo (Lawshe y Balma, 1966)

La misma concepción de las competencias, hace que sean complejas, por lo se requiere analizar cómo están conformadas.

Señala que son “conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones”. Plantea que una competencia puede ser “una motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo”. Al revisar las características o componentes de las Competencias, observamos que, de alguna manera, están asociados con los constructos psicológicos, pero los mismos se combinan de una manera determinada, para generar la capacidad de rendir eficientemente en tareas o actividades específicas, hacer a la persona “competente”. La forma en que se combinan sólo se puede determinar mediante el análisis de cómo las personas exitosas actúan en el trabajo (Boyatzis, 1993).

Las Competencias están compuestas de características que incluyen: motivaciones, rasgos psicofísicos (agudeza visual y tiempo de reacción) y formas de comportamiento, auto concepto, conocimientos, destrezas manuales plantea

que una competencia puede ser “una motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo”. Al revisar las características o componentes de las Competencias, observamos que, de alguna manera, están asociados con los constructos psicológicos, pero los mismos se combinan de una manera determinada, para generar la capacidad de rendir eficientemente en tareas o actividades específicas, hacer a la persona “competente”. La forma en que se combinan sólo se puede determinar mediante el análisis de cómo las personas exitosas actúan en el trabajo y destrezas mentales o cognitivas (Spencer y Spencer, 1993)

Es importante diferenciar las Competencias necesarias para realizar un trabajo exitosamente, de lo que la persona hace en su trabajo. Se destaca, que, por ejemplo persuadir a otros no es una competencia, sino algo que la persona debe hacer en el trabajo. Para persuadir a otros eficientemente, la persona debe tener ciertas Competencias: ser incisivo en su comprensión de los asuntos, ser abierto en su forma de razonar a fin de encontrar opciones, desear resolver los asuntos y obtener resultados, tener confianza en dirigir a otros, ser sensible a los puntos de vista de otros, actuar en forma cooperativa con otros y estar orientado hacia el logro de objetivos (Woodruffe, 1993).

Las competencias pueden estar sujetas a dos grandes dimensiones a considerar:

- las diferentes escuelas existentes con sus respectivos enfoques, ya sea funcionalista, conductista y constructivista y uno último, el cual no constituye escuela, que sería el enfoque integrado u holístico;
- los diferentes actores involucrados que la definan, es decir, a nivel de países, en cuanto a los órganos directivos encargados de sistemas nacionales de competencias, como también, en cuanto a las instituciones dedicadas a la formación/capacitación acerca del diseño de sus mallas curriculares, y por último, a nivel de empresas, acerca de la gestión de su capital humano (Saracho, 2005; Vargas, 2004; Mertens, 1996 y Gonzci, 1996),

1.3 CARACTERÍSTICAS DE LAS COMPETENCIAS

El trabajo desarrollado por McClellan (1973) es un referente constante en el estudio de las competencias por sus importantes hallazgos en este sentido. El equipo de trabajo dirigido por este autor destacó tres características fundamentales que estaban detrás de los comportamientos excelentes o superiores en un puesto de trabajo a saber:

- La sensibilidad interpersonal: referida a la habilidad de los sujetos para comprender la situación en la que está participando con otras personas, a pesar de la diferencia cultural y lingüística de quien observa, con el objetivo de captar el ambiente emocional de la situación, así como el conjunto de relaciones que se están produciendo.
- Las expectativas positivas acerca de los otros: le ayudan al sujeto a enfatizar, a ponerse en el lugar del otro, percibiendo la conducta positiva del otro manifestada, generándose una situación de respeto y de confianza en los demás.
- El rápido aprendizaje de las redes políticas: percibe con facilidad el organigrama de poder en el que debe desenvolverse, capta a las personas influyentes de la organización, con el propósito de lograr los acuerdos e influencias sobre los otros (Ros Guasch, 2006)

1.4 TIPOS DE COMPETENCIA

En esta concepción, las competencias van más allá de los aspectos técnicos, metodológicos o procedimentales; resaltándose, la importancia de las competencias individuales, relacionales, sociales y participativas (Tejada y Navío, 2005).

En esta línea, Bunk identifica la siguiente tipología de las competencias que, como él mismo indica, también incluyen los “comportamientos personales y sociales”, además de los técnico-metodológicos:

- Competencia técnica: posee aquel que domina como experto las tareas y contenidos de su ámbito de trabajo, y los conocimientos y destrezas necesarios para ello.
- Competencia metodológica: aquel que sabe reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, que encuentra de forma independiente vías de solución y que transfiere adecuadamente las experiencias adquiridas a otros problemas de trabajo.
- Competencia social: aquel que sabe colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva, muestra un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.
- Competencia participativa: aquel que sabe participar en la organización de su puesto de trabajo y también de su entorno de trabajo, es capaz de organizar, decidir y está dispuesto a aceptar responsabilidades.

Asimismo, este autor señala que estas cuatro competencias parciales se integran dando lugar a lo que él denomina “competencia de acción”, que por sí es indivisible (Bunk, 1994, p.10).

Considera que las competencias se clasifican en tres categorías o tipos:

- Competencias específicas: corresponden a conocimientos, destrezas y actitudes requeridas para el desempeño en una actividad profesional específica.
- Competencias genéricas: son comunes a un conjunto de sectores, pero dentro de una misma ocupación.
- Competencias esenciales: también llamadas habilidades, pueden referirse a resoluciones de problemas, comunicación y actitudes personales o competencias aritméticas, uso de información tecnológica y uso de la lengua moderna (Raimundo Vossio, 2002).

Otros autores clasifican las competencias en *genéricas* y *específicas*. Las primeras hacen referencia a aquellas que pueden estar presentes en todos los trabajos de una organización y que pueden ser transferidas con mayor facilidad de unas profesiones a otras. Están constituidas por conocimientos, aptitudes y rasgos de personalidad, así como de comportamientos, que son comunes a un conjunto de profesiones. Por el contrario, las competencias *específicas*, son propias de una profesión concreta o de unos niveles de desempeño, dentro de una organización, muy particulares. De ahí, que no sea posible su transferencia de unas profesiones a otras (Tejada, 1999; Pereda y Berrocal, 2001; Lévy-Leboyer, 2000).

Es importante señalar que las competencias han de ser definidas dentro del contexto laboral en el cual van a ser aplicadas, no siendo acertadas las definiciones de carácter generalista.

Las competencias tienen los siguientes rasgos:

- Son inherentes a la persona, no a la actividad.
- Son demostrables, medibles y desarrollables.
- Prevén una relación entre las características de las personas y la consecución de resultados.
- Vigentes y adecuadas a la organización.
- Deben responder al futuro deseado de la organización (traducen misión, objetivos, valores y cultura).
- Deben ser distintas.
- Deben satisfacer una necesidad funcional, tiene que ser demandada (Escobar, 2005).

En concreto las competencias son un conjunto integrado de conocimientos, habilidades, motivos y rasgos que un individuo es capaz de producir en una tarea determinada dentro de una organización concreta, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.

Una competencia no es un conocimiento, una habilidad o una actitud aislada, sino la unión integrada y armónica de los conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber ser y estar) que son necesarios en el personal de una organización para que éste desempeñe adecuadamente una actividad laboral concreta.



Figura No. 1 Competencia fuente propia.

En esta concepción, las competencias van más allá de los aspectos técnicos, metodológicos o procedimentales; resaltándose, la importancia de las competencias individuales, relacionales, sociales y participativas. Las competencias tienen características permanentes de la persona. Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan. Pueden ser generalizables a más de una actividad. También existen diferentes tipologías de las competencias: desde el primer modelo que destaca cuatro competencias centrales.

1.5 COMPETENCIA LABORAL

Las competencias laborales no son más que características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo (Boyatzis, 1982, p.114).

Se considera que no es suficiente con desarrollar competencias profesionales, pues se requiere demostrar otro tipo de competencias para un desempeño adecuado en un contexto productivo, dando lugar a la definición de competencias

laborales. Para comprenderlas, se retoman los planteamientos del enfoque conductual, en el cual se pone el énfasis en las personas y sus comportamientos. Desde este enfoque, las competencias laborales se definen como los atributos o características personales que hacen que el individuo se desempeñe con éxito en su contexto de trabajo (Luengo & Vergara, 2001).

Un individuo posee competencia profesional si dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo (Bunk, 1994).

De esta forma, las competencias laborales se refieren a la capacidad de una persona para desempeñar las funciones inherentes a su empleo, en diferentes contextos laborales y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2005).

Desde el enfoque funcionalista, puede decirse que las competencias laborales están directamente relacionadas con la función productiva y las acciones para conseguir resultados, pues van más allá del conocimiento técnico que implica saber y saber hacer. Así, las organizaciones con esta visión se orientan hacia los resultados del trabajador y no hacia el proceso que éste lleva a cabo para conseguirlos (Gómez, 2005).

Desde el enfoque cognitivo, la competencia laboral es definida como “la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no solo a través de la instrucción, sino también mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo” (Ducci, 1997, p. 55).

La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada” (Organización Internacional del Trabajo. 2000).

Señalan que es el conjunto de habilidades, conocimientos y conductas observables que determinan el desempeño de los empleados, es lo que se denomina “competencias laborales” y están son precisamente las herramientas que cualquier organización requiere de su capital humano para ser competitivas. Ahora bien tales competencias deben vincularse a las necesidades y objetivos reales de la organización. Por lo tanto, el alineamiento de los objetivos de la

organización con las competencias que los empleados tengan o puedan desarrollar, se transforma en un elemento estratégico (Becker, Huselind y Ulrico, 2001)

Son “aquellas cualidades personales que permiten predecir el desempeño excelente en un entorno cambiante que exige la multifuncionalidad. La capacidad de aprendizaje, el potencial en el sentido amplio, la flexibilidad y capacidad de adaptación son más importantes en este sentido que el conocimiento o la experiencia concreta en el manejo de un determinado lenguaje de programación o una herramienta informática específica.” (Muñoz De Priego, 1998).

La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también - mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo. (Daziel, Cubeiro y Fernández, 1996; OIT, 1997).

Por competencias laborales, podemos entender al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables, que se aplican en el desempeño de una función productiva. Se trata de modernizar y profesionalizar las relaciones laborales y la gestión de recursos humanos y establecer vínculos entre la capacitación y los procesos de innovación en las empresas (La sida, 1998).

Se concluye que las competencias laborales ciertamente son las capacidades y habilidades adquiridas y demostradas en un área laboral específica, puesto que también debe desarrollarse valores, aptitudes y cualidades para desempeñarse eficazmente en el área laboral. Las personas individuales y trabajadores que cuenten con una acreditación en la que se les reconozca determinadas funciones y tareas inherentes a su ocupación, le permitirá ofertar a mejores oportunidades de empleo en diferentes contextos laborales y con base a los requerimientos de calidad y resultados esperados en la medida que le sean reconocidas por instituciones establecidas para ello, llevando un beneficio individual, empresarial y al país.

1.6 LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

El rápido desarrollo de nuevas tecnologías no sólo está cambiando nuestros hábitos de vida, de trabajo, de relacionarnos con los demás. Las empresas están

automatizando sus procesos cada vez más, las tecnologías de la información y de la comunicación hacen la colaboración con empleados y proveedores cada vez más sencilla, las exigencias de competitividad del mundo del trabajo actual han determinado cambios en las estructuras organizacionales, en los trabajos, la dirección de recursos humanos no podía ser una excepción dentro de esta tendencia general. El cambio producido por la implantación del enfoque de recursos humanos, se ha dirigido, apoyándose en el uso de las competencias, a la adopción de un verdadero pensamiento estratégico. La reorientación de las prácticas de recursos humanos identificada en el epígrafe anterior, nos lleva hacia una Gestión de los Recursos Humanos que tiene en cuenta los conocimientos, habilidades, actitudes e intereses de su capital humano, esto es, según las competencias; se presenta este nuevo enfoque como una herramienta útil y eficaz que hace posible, por medio de la identificación, la formulación, el desarrollo y la aplicación de las competencias personales que la empresa precisa, que la Dirección de Recursos Humanos esté alineada con la estrategia del negocio. Así, una Gestión de los Recursos Humanos basada en las competencias (o por Competencias) contempla de forma integrada la dimensión estratégica del negocio, la dimensión humana y la comportamental (Mamolar, 2001, p.21).

La gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente, el desarrollo profesional de las personas. Está claro que cada organización tiene una estrategia diferente. Por lo tanto, sus competencias también lo serán. Por tal motivo, este modelo debe confeccionarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional. El enfoque de competencias se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones en la última década. Sin embargo, es importante no caer en la tentación de querer aplicar el enfoque de competencias de manera improvisada, sin la suficiente preparación y conocimiento de las distintas aplicaciones y su impacto. (Alles, 2004, p.53)

La Gestión de Recursos Humanos se relaciona con aquellas organizaciones, cualquiera sea su tamaño, que quieran ser exitosas y cómo un modo de lograrlo, implementar este método. Como todos los que de un modo u otro han trabajado en organizaciones saben, usualmente se contrata a una persona por sus conocimientos y se la despide por su comportamiento. Gestión por competencias hace referencia justamente a eso, al comportamiento. Esos comportamientos no son iguales para todos los puestos ni para todas las organizaciones. Definirlos es responsabilidad de la máxima conducción.

¿Cuáles son “las competencias” de cada organización? Las que a esa en particular le permitan acceder al éxito. Por lo tanto, no se utiliza la definición

estándar de, por ejemplo, Comunicación, sino la definición que cada organización le dé al término. Esto no es caprichoso, no todas las organizaciones necesitan el mismo estilo de gerenciamiento. Primero, se define a través de una frase el concepto que representa cada competencia, luego, la misma se abre en grados o niveles. Éstos, también, se definen utilizando una frase que lo describa, no alcanza decir que una persona tiene “comunicación” en grado “alto” ya que para cada uno “alto” puede querer decir algo diferente. Cada grado se define por una frase, el grado A o más alto para la competencia comunicación se definiría como “Capacidad para ser reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas ocasiones. Habilidad para utilizar herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación”.

Ejemplos de Competencias dentro de la organización:

- Iniciativa – autonomía
- Orientación al cliente (interno y externo)
- Negociación
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Pensamiento analítico

Una organización define cuáles de ellas serán las que llevarán a una gestión exitosa en función de la estrategia que haya definido. A partir de allí se definen o rediseñan los distintos subsistemas de recursos humanos. La diferencia entre capacitar a los empleados en “servicio al cliente” y desarrollar la competencia “orientación al cliente” es abismal. No se capacita sobre cómo ser amable sino que, por el contrario, primero se selecciona personas con esa capacidad y luego, se desarrolla la capacidad de ser amable. Cuando esto se logra que las personas “atiendan” bien a los clientes por propia convicción y no con una “amabilidad artificial”, como se puede observar frecuentemente (Alles, 2006).

La gestión de recursos humanos son los conocimientos, habilidades, actitudes e intereses de su capital humano, esto es, según las competencias; que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, el desarrollo profesional de las personas. La Gestión de Recursos Humanos por Competencias puede aplicarse a cualquier tipo de organización.

CAPITULO 2 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

El proceso de suministro de personal, o lo que es lo mismo, el subsistema de alimentación del talento humano según lo llaman ciertos autores, determina la composición del talento humano a través del proceso de reclutamiento y selección del personal dentro de la organización. Esto significa responder a ciertas preguntas como ¿cuánta gente se debe contratar?, ¿qué habilidades, capacidades y experiencias deben poseer?; ¿cómo seleccionamos los individuos apropiados? por lo tanto, el subsistema comprende dos procesos esenciales, el reclutamiento y la selección del personal (Milkovich y Bondreau, 1994; Chiavenato, 2000).

El reclutamiento es el primer paso del proceso de contratación y supone la reserva de candidatos para un determinado puesto de trabajo. Por su parte, definen la selección como el proceso mediante el cual se decide si se va a contratar, o no, a cada uno de los candidatos al puesto. (Gómez-Mejía et al. 2001),

Un proceso riguroso de reclutamiento y selección genera altas expectativas de un buen rendimiento y manda un mensaje de la importancia que la organización concede a sus empleados. Los estudios realizados sobre muestras de empresas privadas ponen de manifiesto que un uso eficiente de estas prácticas influye favorablemente en los resultados organizativos. (Pfeffer. 1995),

Si el reclutamiento y la selección son procesos claves para aprovisionarse de las calificaciones y competencias necesarias, en el caso de puestos de trabajo público lo son mucho más porque la permanencia de los seleccionados va a ser, prácticamente, indefinida. En consecuencia, estos procesos deberían mejorarse radicalmente. Así el primer paso que debería dar cualquier organización pública en un proceso de contratación sería la realización de un análisis del puesto de trabajo a cubrir. Otro paso preliminar debería ser comunicar adecuadamente la información sobre las tareas a desempeñar (Udechukwu y Manyak, 2009).

Dicha información debería ser específica y centrarse en los conocimientos, habilidades y responsabilidades inherentes al puesto con la intención de atraer a un alto porcentaje de candidatos cualificados (Mastracci, 2009).

Por ello, aquellas administraciones que a la hora de reclutar y seleccionar, aparte de cumplir la legalidad vigente, se preocupan por buscar una buena adecuación entre el puesto y la persona que lo va a desempeñar suelen obtener una mayor y más rápida integración de los empleados en la organización, mayor motivación y satisfacción del trabajador y mejora de la imagen de la administración (Sáenz Blanco, 2004).

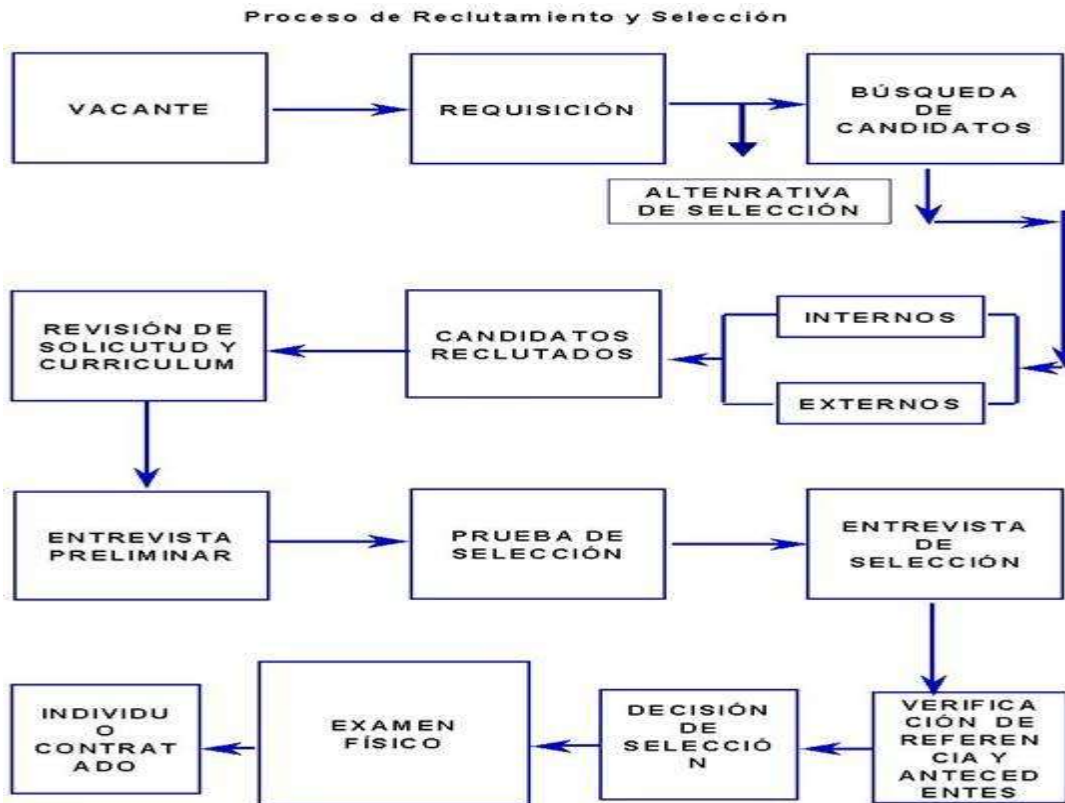


Figura No. 2 Reclutamiento y Selección de Personal fuente: (Chiavenato, 2007)

El reclutamiento es la etapa inicial del proceso de obtención de personas que da paso a la selección y posterior contratación e integración de los individuos a las organizaciones. Incluye, según Barber “todas las actividades y prácticas llevadas a cabo por la organización, con el objetivo principal de identificar y atraer a empleados potenciales”. En definitiva, la finalidad del reclutamiento es cualitativa y cuantitativa, ya que interesa no sólo el número sino también la calidad del recurso (Barber, 1998, p. 566).

El costo de identificar y atraer candidatos puede en ocasiones ser considerable para la organización, a menos que se cuente con un sistema de selección y reclutamiento debidamente sustentado (Werther y Davis, 2001; Butteriss, 2000; Martínez, 2001; Cardona, 2000; Galicia, 1994; Aquino, 1991).

Es así como Werther y Davis mencionan que el primer paso es buscar a todos aquellos postulantes que poseen el interés de ocupar el puesto, para luego hacer una selección del mejor de ellos.

Dentro de este proceso existe infinidad de autores y libros que plantean sus definiciones, además de llevar a cabo este proceso, por ejemplo:

El Reclutamiento “es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización” (Chiavenato, 2007, p.149).

Reclutamiento “es el conjunto de actividades encaminadas a contactar con suficientes candidatos cualificados y que estén interesados en el puesto que se ofrece” (Guillen, 2000, p.216).

El “Reclutamiento de recursos humanos es el proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo de manera oportuna para que concursen en la función de selección” (Guth, 2007, p.15).

Reclutamiento de personal es la “técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno” (Grados, 2001, p.243).

Reclutamiento “es un proceso por el cual se genera un grupo de candidatos calificados para un determinado puesto” (Gómez, 2001, p.178).

El Reclutamiento “es un proceso de identificar e interesar candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización” (Werther, 2000, p.150).

Reclutamiento es un proceso técnico que tiene por objeto abastecer a la empresa del mayor número de solicitantes para contar con las mejores oportunidades de escoger entre varios candidatos, los más idóneos para el puesto. Este proceso inicia al momento de conocer las necesidades presentes y futuras del personal; el personal se practica de manera directa e indirecta, es directa cuando la empresa realiza el reclutamiento por su propia cuenta, es decir cuando los candidatos acuden a la empresa para hacer sus trámites; y es indirecta cuando la empresa acude a alguna oficina de colocaciones, para que este le proporcione el personal ya seleccionado.

Este concepto nos lleva fácilmente a distinguir dentro del reclutamiento de personal dos fuentes importantes:

- Fuentes de reclutamiento
- Medios de reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento: son los lugares de origen donde se podrán encontrar los elementos necesarios.

Los medios de reclutamiento: son las diferentes formas o conductos que usaremos para enviar el mensaje e interesar a los candidatos y así atraerlos hacia la empresa.

2.1 EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO.

El reclutamiento es una función de staff, donde sus actos dependen de una decisión del área de producción, la cual se oficializa mediante una orden de servicio generalmente denominada solicitud de empleo o requisición de personal. Dicho documento debe ser llenado y entregado por la persona que quiere cubrir una vacante en su departamento o área, posteriormente se envía al departamento de reclutamiento quien inmediatamente procede a trabajar con los medios y fuentes de reclutamiento (Chiavenato, 2001).

La emisión de una solicitud de empleado presenta ciertas semejanzas con la de una solicitud de material. Cuando el órgano de reclutamiento, recibe la solicitud, verifica en los archivos si está disponible algún candidato adecuado; si no, debe reclutarlo a través de las técnicas de reclutamiento más indicadas para el caso.

2.1.1 la Importancia del Reclutamiento

El reclutamiento en las organizaciones es una función cardinal en el área de recursos humanos, de ello depende que la organización cuente con el personal calificado, actualizado y capacitado, porque esto contribuye al nivel de competitividad, su capacidad para administrar el conocimiento y a la consecución de sus objetivos globales. El claro apego a las políticas de reclutamiento y la negativa a considerar su impacto e importancia conlleva el riesgo de incorporar candidatos de capacidad deficiente, no consistente con el perfil requerido o elementos quienes en un futuro, contrariamente a ser productivos, sea más bien conflictivos. En este sentido el factor tiempo debe ser previsto para no precipitar las decisiones.

Este proceso está constituido por las siguientes fases:

Primera fase:

Identificación de la vacante mediante la planeación de Recursos Humanos o por otros medios. Algunos motivos por los que se da la vacante:

- Renuncia.
- Puesto de nueva creación.
- Despido o ascenso.
- Transferencia interna.
- Jubilación.
- Descenso.
- Promociones.
- Enfermedad profesional, etc.

Recepción de la requisición de personal es la solicitud de suministro de personal para cubrir una vacante.

Segunda fase:

Buscar e identificar candidatos a través del empleo de fuentes y medios de reclutamiento.

Tercera fase:

Atraer y aceptar candidatos empleando fuentes y medios de reclutamiento.

Cuarta fase:

Recepción de solicitudes de empleo.

2.1.2 Fuentes de Reclutamiento

Dentro de los aspectos más importantes de este proceso verificaremos que el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes de atracción de personal. Las fuentes de reclutamiento son las áreas de mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. Es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que deben establecerse y localizarse para la empresa que pasa a influir en ellas, a través de múltiples técnicas de atracción de talento, con el propósito de recabar candidatos para atender sus necesidades. Estas principalmente se caracterizan en dos tipos;

- *Fuentes de reclutamiento interno:* son aquellas que sin necesidad de recurrir a lugares fuera de la organización, proporcionan a esta el personal requerido en momentos oportunos. La empresa intenta cubrir la vacante mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos o transferidos con promoción. Esta forma de reclutamiento sirve de motivación para los empleados, pues estos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presenta condiciones para un futuro ascenso.
- *Fuentes de reclutamiento externo:* son aquellas en las que el encargado de recursos humanos puede recurrir, de acuerdo con las características solicitadas en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico y estas son totalmente ajenas a la empresa. Para estas fuentes se requiere el uso de diversos medios de publicación como la prensa, televisión, internet, medios móviles o carteles. Esta fuente de reclutamiento permite enriquecer los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando se recibe

personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa (Grados, 2001)

A continuación se presentan algunas fuentes de reclutamiento tanto internas como externas (Mathis y Jackson, 2003).

Fuentes internas:

- Familiares de colaboradores (personal recomendado)
- Promoción o transferencia interna de personal

Fuentes externas:

- Bolsas de trabajo
- agencias de empleo
- Asociaciones profesionales y educativas
- Ferias de empleo
- Iniciativa de candidatos
- Carteles o anuncio
- Reclutamiento en línea
- Intercambio de carteras

Es importante identificar y ubicar mejor las fuentes de reclutamiento dentro de los requisitos que la organización exigirá a los candidatos, por ello se necesita la investigación interna y la externa del candidato adecuado, ya que las actividades de reclutamiento permiten aumentar el grupo de candidatos que se podrían seleccionar para el puesto. Un boletín costo, entre los cuales entran los gastos por anuncios, material para pruebas, reubicación de colaboradores, exámenes médicos, entre otros gastos más dependiendo del tipo de reclutamiento que se realice (Chiavenato, 2007).

2.1.3 Medios de Reclutamiento

Medios internos:

- avisos en el interior de la organización.
- Boletín informativo.
- Revistas internas de la empresa

- Folletos
- promoción de personal.
- Requisición del sindicato.
- Volantes.

Medios externos

- Radio.
- Prensa.
- Televisión
- Letreros semifijos

2.1.4 Reclutamiento por Competencias

Algunos autores definen el reclutamiento por competencias como:

"El reclutamiento es una acción decisiva en la actualidad, en lo que supone como voluntad de anticipación de necesidades de cualificaciones y de identificación de competencias estratégicas por adquirir". (Merlane, 1994, p. 47)

La importancia de este proceso podrá contribuir positivamente, si se pone el debido cuidado en las competencias de los empleados. (Ahmad y Schroeder, 2002)

Este proceso es complejo de implementarse debido a la diversidad de competencias que pueden mostrar los candidatos y a la dificultad de evaluarlas. (Wood y Payne, 1999)

Se puede concluir que el proceso de reclutamiento es la tarea de buscar candidatos viables que reúnan los requisitos y características que la organización está solicitando, con la necesidad de identificar competencias de los empleados en el momento oportuno para que concursen en la función de selección en un determinado puesto.

Es importante realizar un proceso de reclutamiento de forma eficaz, con las fuentes necesarias para atender sus necesidades ya que este se convierte en un proceso selectivo para el cual mientras más se ejecute, mejores candidatos se presentaran para el proceso de selección. Además que permite encontrar diversidad de candidatos identificación de competencias (habilidades y destrezas) estratégicas destacadas que van adquiriendo, también permite contar con una reserva de candidatos disponibles para emplearse; sin el reclutamiento no habría candidatos para ocupar las vacantes existentes en la organización.

En esencia es un proceso mediante el cual la organización ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar, dicho proceso para que sea eficaz, es necesario atraer suficiente cantidad de candidatos que cubran las características solicitadas.

2.2 SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de recursos humanos es el proceso por medio del cual se descubre, mediante una serie de técnicas y a un bajo costo, al candidato adecuado para ser ubicado en un puesto determinado, y desarrollar, bajo presión, sus funciones, actividades y responsabilidades con los resultados eficientes y eficaces, de forma tal que se asegure su permanencia en la empresa así como su desarrollo profesional y personal en beneficio propio y de la compañía.

Su importancia radica en el hecho de ser un proceso que suministra los recursos humanos adecuados en tiempo oportuno, asegurando su calidad, permanencia y desarrollo y favorecer así, la efectividad de los procesos productivos de la organización, además de la contribución a sus objetivos globales. Entre los objetivos se encuentran los siguientes:

- Proveer el factor humano adecuado y en tiempo oportuno para cubrir vacantes.
- Utilizar diversas técnicas científicas para lograr identificar a los candidatos adecuados.
- Examinar exhaustivamente, mediante una serie de instrumentos y técnicas, a los candidatos para ser contratado y colocados.
- Velar por el cumplimiento de los principios de la selección para hacer de esta función un proceso objetivo, profesional y ético.

2.2.1 Proceso de Selección de Personal

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. La selección de personal ha tenido una evolución muy rápida, forzada por la dificultad de acceder a recursos humanos cualificados escasos y a la utilización de modelos muy variados, buscando habilidades actuales más que potencial futuro, poniendo un

mayor énfasis al perfil psicográfico, es decir cómo piensa, siente y vive (Casado, 2003).

En el proceso de selección de personal existe una tendencia a valorar principalmente los conocimientos específicos del área expuesta en el currículum que los candidatos hacen llegar a las organizaciones. Así, igualmente de importante será valorar en cada postulante; mediante pruebas psicotécnicas, médicas, físicas, información contenida en su currículum vitae o durante una entrevista personal; los siguientes aspectos, los cuales serán de mayor o menor importancia en la selección, dependiendo del puesto a ocupar (Lillo, 2005).

La confiabilidad y la validez del proceso de selección, está determinada de manera indirecta, por los mismos atributos que la evaluación psicométrica; es decir aquellos que de manera inherente poseen los instrumentos empleados en el proceso. Una prueba psicométrica posee los atributos de confiabilidad y también es de validez de tal forma que si las pruebas aseguran estos criterios, se espera que el trabajo y el desempeño de los candidatos elegidos, mismos que se incorporan al trabajo de la organización, también sea consistente, confiable y válido.

- La requisición de personal es un documento de solicitud interna que el responsable de alguna de las áreas funcionales extiende hacia el área de recursos humanos, es detonador para comenzar un proceso de reclutamiento y selección basado en una vacante generadora.
- La solicitud de empleo.
- Currículum vitae
- Entrevista personal.
- Los exámenes de conocimientos (teóricos y prácticos).
- Test psicométricos: test de inteligencia y test de aptitudes.
- Test de personalidad.
- El uso de la grafología.
- Polígrafo y pruebas de honestidad.
- Examen médico.
- Investigación de antecedentes laborales.
- Estudio socioeconómico.

2.2.2 La decisión final de Selección.

Aparentemente la toma de decisión para incorporar al mejor de los candidatos, se basa en elegir al que mejor califico y aquel quien mejor punto en las dimensiones

de características personales, intereses, conocimientos y experiencias. La decisión final no le corresponde al seleccionador, este deberá tomarla quien fungirá como futuro jefe. El seleccionador solo propone y presenta al mejor o mejores de los candidatos, y asesora con base en las pruebas realizadas en la decisión. Dicha elección final debe ser comunicada al director o gerente de Recursos Humanos para su visto bueno, ya que este es responsable por los trámites administrativos y la documentación requerida, alta en el IMSS, integración de expediente y por el trabajo que se ha realizado en el proceso de selección.

Existe diversidad de autores con una definición para el proceso de selección de personal, por ejemplo:

La selección de personal es el proceso consecutivo al reclutamiento, el cual tiene un objetivo básico escoger y clasificar a los candidatos adecuados para cubrir las necesidades de la organización (Chiavenato, 2007).

“La selección de personal como un proceso objetivo y planificado, mediante el cual la empresa se proporciona los sujetos idóneos para ocupar los puestos de trabajo vacantes o de nueva creación” (Guillen, 2000, p.213).

“proceso mediante el cual las características y cualidades personales y laborales de un candidato de empleo se comparan con la de otros, con el objetivo de elegir al mejor para la organización” (Guth, 2007, p.35).

“La selección es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado” (Grados, 2001, p.259).

Selección como una función fundamental para las organizaciones, donde es una actividad ubicada entre la realidad interna de la empresa (contexto de la organización) y su realidad externa (contexto social) (Ricino, 2000, p.123).

Se valora mejor la competencia de los individuos cuando puede ser observada durante el inicio de tareas relevantes en ambientes empresariales reales (Whiddett y Hollyforde, 2007).

Define la selección como el “proceso utilizado para elegir individuos calificados para cubrir diversos puestos en una organización. La selección es un proceso mas complejo que la simple elección de la mejor persona disponible. Elegir un conjunto apropiado de conocimientos, destrezas y habilidades, implica el intento de hacer coincidir lo que el solicitante puede y quiere hacer” (Mathis, 2003).

“proceso de cobertura de una vacante, desde la decisión de cobertura hasta el ingreso e inducción de la persona” (Maristany, 2000).

Para llevar a cabo el proceso de selección existen las siguientes etapas:

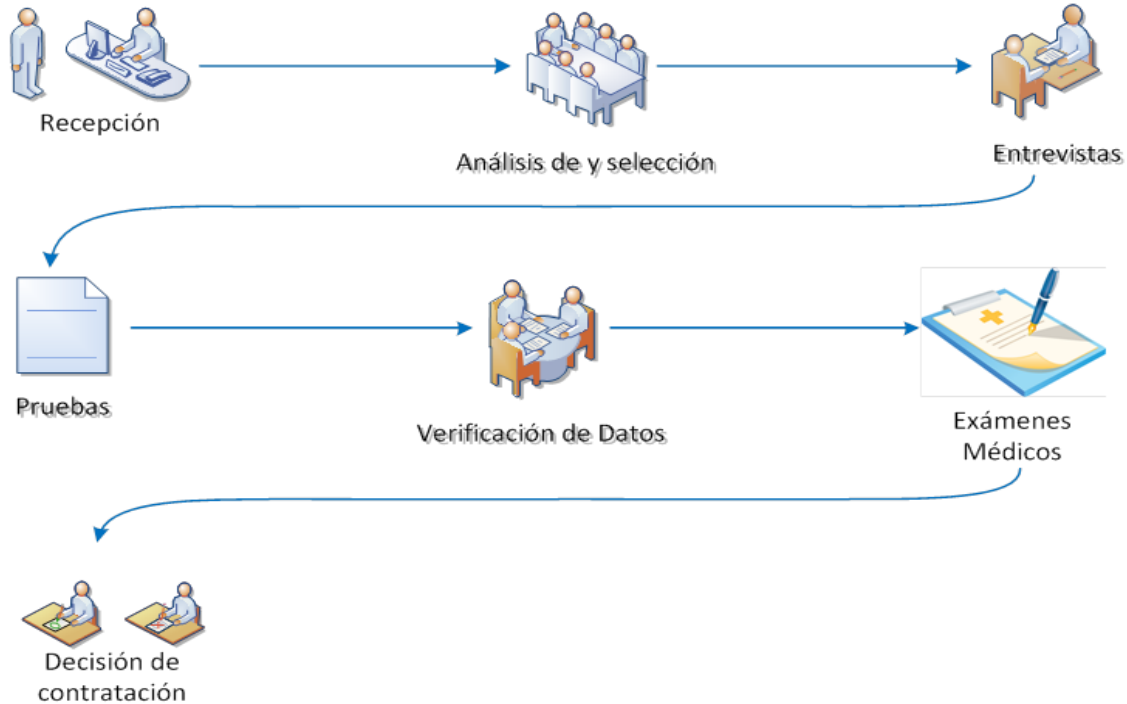


Figura No. 3 Proceso de Selección fuente propia

2.2.3. Selección por Competencias

Estos autores definen el proceso de selección por competencias como:

Los comportamientos permiten llegar a la determinación de las competencias y a su nivel o grado (Alles, 2006).

El perfil de competencias del puesto marca los requerimientos por exigir en un candidato que pretende incorporarse a la empresa (Fernández, 2005).

Por su parte revelan la existencia de mejoras en el desempeño laboral que van desde el 19% al 78% como resultado de utilizar los métodos de selección con base en competencias; además, han mostrado importantes disminuciones en la rotación de los empleados (Spencer, McClellan y Spencer, 1994).

Como lo expresan Spencer y Spencer, cuanto mejor es el ajuste entre los requerimientos del cargo y las competencias de la persona, más alto será el desempeño en el cargo y la satisfacción en el trabajo. Los sistemas de selección

basados en competencias están orientados al logro de dicho objetivo. A partir del perfil del puesto por competencias, en el proceso de selección se buscará detectar en los candidatos la presencia de las competencias críticas (actuales o potenciales) para el éxito del mismo en el puesto.

Los procesos de Selección basados en Competencias ponen el acento en la identificación de las competencias de base del puesto que cumplan las siguientes condiciones:

- Competencias que los solicitantes han desarrollado y demostrado ya en su vida laboral (Iniciativa).
- Competencias con las que es posible predecir las perspectivas de éxito a largo plazo del candidato, y que sean difíciles de desarrollar mediante capacitación (Orientación al logro).
- Competencias que se puedan evaluar de un modo fiable empleando una entrevista focalizada.

Estas son las competencias que deben constituir el principal punto de atención del sistema de selección. El número de competencias del modelo de selección se puede mantener en un nivel manejable si se determina cuáles, del total de competencias, puede ser objeto de capacitación y desarrollo, y por lo tanto no incluirlas en el modelo de selección (Spencer y Spencer, 1994)

La capacitación o el desarrollo de algunas competencias lleva más tiempo que el de otras. En consecuencia, este autor afirma que, aunque pueden obtenerse buenos resultados capacitando a las personas en competencias a nivel de motivaciones, normalmente resultará más práctico seleccionar buscando competencias a nivel de motivaciones y rasgos de personalidad. Dicho de otra manera, las competencias de tipo motivaciones y rasgos, como la motivación por el logro o la iniciativa si bien pueden ser desarrolladas, la relación costo-beneficio será mejor, si se contrata a personas que ya tengan estas competencias. Para, Spencer y Spencer, la regla es: la selección prevalece sobre la capacitación. Por el contrario, las competencias que la organización puede enseñar fácilmente a los solicitantes, deberían ser retiradas del modelo de selección.

Herramientas utilizadas para la selección por competencias:

Anuncios: Para atraer al tipo adecuado de personas y lograr que soliciten el puesto en cuestión. Se consigue ofreciendo información precisa de la naturaleza del puesto y de las competencias que se buscan

La entrevista focalizada: Entrevista estructurada, que valora directamente si los candidatos poseen las competencias requeridas para el puesto

Test: Test de Capacidad Cognitiva: valora los aspectos de las competencias cognitivas, como Pensamiento Analítico-Test de Personalidad: evalúa un gran número de competencias

Simulaciones, ejercicios prácticos: Aporta gran valor añadido al proceso de selección. Se diseñan para simular lo más parecido posible las exigencias en términos de competencias del puesto en cuestión.

Información biográfica: Estudio, a través del currículum vitae, de situaciones pasadas en la que hubo más posibilidades de desarrollar unas determinadas competencias.

Entrevista telefónica: Comprobación de criterios que no pueden evaluarse en la entrevista curricular. Es un filtro indispensable en procesos de selección de gran volumen Empresarial (Spencer y Spencer, 1994)

En función de esta diversidad de conceptos podemos determinar que la selección de personal es el proceso de elegir al candidato más capacitado para un puesto específico y para este proceso resulta necesario poder determinar de forma adecuada entre una gama de diferencias individuales, tanto físicas como de comportamiento y de ahí determinar aquella que puede ocupar mejor la posición vacante, tener claro el perfil del candidato a ocupar dicho cargo dentro de la organización.

El proceso de selección por competencias permite una fotografía completa de los requerimientos del puesto, los comportamientos determinan las competencias y permite aumentar las probabilidades de contratar personas que tendrán éxito en el puesto de trabajo asegurando un proceso más sistemático, reduciendo la inversión de personas poco adecuadas e identifica las competencias que se pueden formar y desarrollar un candidato dentro de la empresa.

Capítulo 3 EVALUACIÓN Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación es importante para el desempeño administrativo, porque si no se conocen los puntos débiles y fuertes del personal (ejecutivo, supervisor, empleado), sería difícil que los esfuerzos se encaminen en la dirección correcta. Las razones por las que se debe llevar a cabo una efectiva evaluación de los empleados. Entre las necesidades más apremiantes de evaluación, existe la de conocer la calidad de los subordinados, los requisitos para un programa de

selección, un programa de desarrollo administrativo, la adecuada definición de funciones y el establecimiento de una base racional, para recompensar el buen desempeño.

La palabra desempeño describe el grado en que se logran las tareas en el trabajo de un empleado. La evaluación del desempeño incluye comunicar al trabajador cómo es su rendimiento además, idealmente también, el establecimiento de un plan de mejoramiento.

La evaluación del desempeño es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio a través del cual se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al puesto que ocupa actualmente.

La evaluación de los empleados consiste en calificar la calidad de su desempeño, en la obtención de los resultados que son de su responsabilidad.

Douglas McGregor delineó tres razones para medir el rendimiento.

1. Para proporcionar juicios sistemáticos a fin de fundamentar los incrementos salariales, promociones, transferencias y a veces degradación o terminación.
2. Para proporcionar un medio para indicarle al subordinado como es un rendimiento, sugerir cambios necesarios en la conducta, aptitudes, habilidades o conocimientos de trabajo y hacer saber al empleado cuál es la actitud del jefe ante él.
3. Para proporcionar una base para el asesoramiento y la consultaría del sujeto por parte del superior.

Es el procedimiento que se utiliza para evaluar al personal, sobre la base de programas formales de evaluación e información acerca del desempeño en el cargo.

La evaluación se utiliza para:

- El personal se dé cuenta de que la empresa se interesa en su persona y la forma de hacer sus tareas.
- Que los superiores puedan abrir vías de comunicación con las personas que dependen de ellos.
- Mejorar las relaciones entre supervisores y subordinados.
- Comprobar si la selección de personal ha sido efectiva.
- Conocer el potencial humano de la empresa.

- Detectar necesidades de capacitación.

Objetivos de la evaluación de desempeño

- Controlar la selección del personal.
- Lograr la mejora del desempeño del personal.
- Sirve de base para la toma de decisiones.

Métodos utilizados para la evaluación del desempeño

- Método de escala grafica
- Método de selección forzada
- Método de la investigación de campo
- Método de incidentes críticos
- Método de auto evaluación

Diversos autores han expresado su visión respecto a lo que representa y significa la evaluación de desempeño. A continuación se dan a conocer algunas de estas definiciones encontradas:

Señala que los procedimientos de evaluación se establecen a partir de los objetivos y metas predeterminados por la empresa con el objeto de determinar las contribuciones que se esperan de cada trabajador a nivel individual. Las metas más importantes se convierten en medidas normales de desempeño para el trabajador individual. El desempeño real del trabajador se compara con las medidas normales requeridas en forma regular o a intervalos establecidos, para determinar si las acciones del trabajador contribuyen satisfactoriamente al logro de los objetivos totales (Harris, 1986, p. 276).

Una de las metas principales de la evaluación del desempeño es determinar con precisión la contribución del desempeño individual como base para tomar decisiones de asignación de recompensas. Si el proceso de evaluación del desempeño insiste en los criterios equivocados o mide imprecisamente el desempeño real en el puesto, se sobre compensará a los empleados (Robbins, 1995, p. 666).

La evaluación de desempeño "constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna" (Werther y Davis, 1995, p.231).

La evaluación del desempeño supone una herramienta al servicio de la persona, con una concepción más responsable de su trabajo y de la empresa, para la optimización de recursos. Es también una técnica para apreciar sistemáticamente, dentro de la mayor objetividad posible, la actuación de una persona durante un determinado tiempo, en relación con su trabajo actual y sus características personales, así como su contribución a objetivos previstos (Gil, Ruiz y Ruiz, 1997, p.129).

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia personal, etc. (Chiavenato, 1999, p.357).

"la evaluación del desempeño es aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo" (Sastre y Aguilar, 2003, p.321).

La evaluación del rendimiento se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro (Dolan, Valle, Jackson y Schüller, 2007, p. 229).

Señalan que las organizaciones necesitan conocer cómo están desempeñando sus labores los empleados, a fin de identificar quiénes efectivamente agregan valor y cuáles no, para esto se lleva a cabo la evaluación del desempeño, en donde es posible asignar calificaciones a los empleados, para que de esta forma se pueda discriminar entre empleados efectivos e inefectivos (Sánchez y Bustamante, 2008, p.104).

La evaluación del desempeño es estratégica para la planeación del Departamento de los Recursos humanos, es una de las herramientas de la gestión de recursos humanos que se utilizan para evaluar el desempeño laboral de los empleados, ya que permite, valorar al trabajador en términos de su productividad y desempeño. La evaluación del desempeño permite tomar decisiones en términos de incentivos, retribuciones, ascenso, remociones o de despidos. Aunque se puede evaluar al equipo, la evaluación suele centrarse en el empleado considerado de manera individual: "La Evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y

evaluación del desempeño laboral individual o de equipos. Sin importar el énfasis, un sistema de evaluación eficaz evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos.” (R. Wayne Mondy & Noé, Robert M. 2005, p. 251).

Las evaluaciones del desempeño deben contribuir a la mejora del comportamiento organizacional así como a la toma de decisiones de promoción, incentivos y de capacitación que favorezcan tanto el bienestar de los trabajadores como la supervivencia y consolidación de las organizaciones. (Deshpande, 2008 p.72)

Las investigaciones más recientes sobre la evaluación del desempeño enfatizan la capacitación, así como los planes de desarrollo y crecimiento de los empleados. Uno de los beneficios principales de un programa de evaluación es contar con una base sólida para mejorar el desempeño. Empresas como Best Buy y EDS han rediseñado sus sistemas de evaluación del desempeño para enfocarse más en el desarrollo y aprendizaje de los empleados. Con la creación de este sistema total, EDS espera cambiar la función del gerente, de “juez” a “coach” La evaluación del desempeño de un empleado permite tomar decisiones administrativas racionales basadas a nivel de cada empleado y de todo el personal. (Bohlander y Scott 2008. p. 350).

También brinda información básica para evaluar su eficacia, los elementos que integran el sistema de evaluación así como los procesos y políticas de reclutamiento, programas de formación, reglas de selección, estrategias de promoción, y la asignación de recompensa que utiliza el departamento de recursos humanos. Una buena evaluación proporciona las bases para darle seguimiento al comportamiento de los empleados. Puede ser el vehículo, en el plano del asesoramiento, para aumentar el compromiso, la motivación y la satisfacción del trabajador. Además permite a la empresa u organización comunicarle al empleado acerca de sus competencias, sus tasas de crecimiento y sus potencialidades. Los expertos en su mayoría coinciden en que una buena medición del desempeño y retroalimentación pueden jugar un papel importante entre las necesidades del individuo y las necesidades de la organización (Landy, Zedeck, Cleveland, 1983).”

3.1 PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Evaluar a los trabajadores en las organizaciones es tremendamente importante y muy difícil de lograr de manera adecuada. En efecto, es un proceso sistémico, muy caro y lleva bastante tiempo construirlo y afinarlo, por lo tanto, la organización debe asignarle el tiempo suficiente y la importancia que requiere; afortunadamente, la mayoría de las organizaciones están tomando consciencia de

ello, y ya casi no se encuentran empresas públicas ni privadas que sean ajenas a esta realidad.

Tomando consciencia de la importancia que tiene la evaluación de desempeño en las organizaciones y, por ende, la importancia que tiene el proceso en sí, tanto para las empresas que constantemente están tratando de evaluar el grado de aporte que efectúa su personal para el cumplimiento de los objetivos como para los auditores de recursos humanos que deben dar una opinión acerca de la razonabilidad de este proceso (Sánchez y Bustamante, 2008, p. 119).

1. Planificación del proceso de evaluación del desempeño

Corresponde a la primera etapa del proceso, y de acuerdo con la definición conceptual, formal, la "planificación "es la fase en la que se debe decidir la población a evaluar, el criterio básico de valoración (qué medir) y la metodología de evaluación (cómo medir), debiendo haber un alto grado de coherencia en tales decisiones". La planificación del proceso de evaluación debiera involucrar a todos y cada uno de los aspectos relacionados, pues una planificación es un proceso a través del cual se establece el cómo, quién y cuándo se ejecutarán los planes para alcanzar los objetivos planteados. Esta etapa del proceso va mucho más allá de determinar algunos puntos de antemano; por lo que es necesario que en esta etapa la organización se introduzca en el tema y busque toda la información relevante, de modo que sepa cuáles son los riesgos que enfrenta y que, por lo tanto, debe intentar aminorar, precisamente a través de la planificación. (Sastre y Aguilar, 2003, p.323)

2. Diseño del sistema de evaluación

La etapa de diseño tiene como fin la construcción total del sistema que se desea aplicar. En esta etapa del proceso es necesario que se considere la cultura organizacional, el perfil del puesto y los planes de trabajo establecidos para la organización y el soporte tecnológico, a fin de que el sistema sea coherente con la realidad organizacional (Chinchilla, 2000).

Lo primero que se debe realizar en esta etapa del proceso es la identificación de las dimensiones que permitirán evaluar el desempeño de los empleados; esto generalmente se consigue a través del análisis de puestos. Esta actividad del proceso es fundamental, ya que "si no se tiene en cuenta una dimensión significativa, es probable que la moral de los empleados se vea afectada, porque los empleados que tengan buen rendimiento en esa dimensión no serán ni reconocidos ni recompensados. Por otra parte, si se incluye una dimensión irrelevante o trivial, los empleados pueden pensar que todo el proceso de valoración carece de sentido" (Gómez- Mejía, Balkin & Cardy, 2001, p. 246).

3. Implementación del sistema de evaluación

La etapa de implementación corresponde a aquella en la cual la organización pone en práctica el sistema diseñado, sin embargo, antes de comenzar a utilizarlo es importante que la organización informe a los trabajadores sobre el sistema que se va a aplicar, principalmente respecto a qué se va a evaluar, de modo que ambas partes concuerden. En algunos casos es más fácil definir las expectativas de desempeño cuando éstas son con base en resultados específicos, sin embargo, si bien existen puestos de trabajo en los cuales esta tarea es más complicada, "la evaluación se deberá basar siempre en expectativas de desempeño claramente entendidas" (Mondy & Noé, 2005, p. 271).

Además, los trabajadores deberán conocer cómo funciona el sistema, el objetivo del mismo y cuál es su rol en el proceso (Maristany, 2000, p. 284).

Juntamente con ello, en esta etapa se debe capacitar a los evaluadores en el uso del sistema, darles a conocer su objetivo, lo que deberán evaluar, el uso adecuado de las escalas de evaluación, si corresponde, etc., todo lo relacionado con el sistema que se aplicará; así mismo, se les debe dar a conocer la oportunidad de la aplicación y la periodicidad. También es importante mencionar que "la capacitación de los evaluadores debe ser un proceso continuo, de modo que éste pueda garantizar congruencia y exactitud, en donde se debe también abarcar cómo realizar entrevistas de evaluación y cómo dar y recibir retroalimentación" Mondy & Noé, mencionan que "la documentación constante del rendimiento de los empleados es de vital importancia para realizar evaluaciones exactas. Si bien mantener un registro continuo de incidentes observados y reportados puede ser una tarea tediosa para los supervisores es imprescindible cuando se desea realizar una evaluación que proporcione información útil" (Mondy & Noé, 2005, p. 272).

4. Retroalimentación del empleado

Una vez que se ha realizado la evaluación formal a través del método seleccionado por la empresa y se ha obtenido un resultado, se procede a realizar la entrevista de evaluación y retroalimentación. El objetivo de esta entrevista es proporcionar comunicación y retroalimentación al empleado respecto a los resultados obtenidos en el último periodo de evaluación. Para muchas personas, esta entrevista es el 'talón de Aquiles' del proceso de evaluación, debido a que, por lo general, estas crean hostilidad y pueden deteriorar más que beneficiar la relación entre subordinado y superior, es por esto que, para minimizar este riesgo y la posibilidad de sentimientos negativos, es necesario que la entrevista personal

y la revisión escrita tengan como fin el mejoramiento del desempeño y no la crítica (Mondy & Noé, 2005, p. 273).

La evaluación del desempeño, se focaliza principalmente a una forma de medir el aporte de cada trabajador al logro de objetivos, Es también una técnica para apreciar sistemáticamente, dentro de la mayor objetividad posible, la actuación de una persona durante un determinado tiempo,

En consecuencia, la evaluación es un proceso y no un suceso, la evaluación siempre será un medio y nunca un fin dentro de la empresa.

3.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.

"las organizaciones no pueden permitirse el lujo de prescindir de la gestión por competencias. Según los resultados de puestos comerciales o complejos aumentan entre un 30 y 72 por ciento si se utilizan programas de desarrollo y gestión del desempeño basados en competencias"; es decir, la efectividad en el desempeño se incrementa al utilizar la gestión por competencias (Cubeiro y Fernández, 1998, p. 50)

"toda evaluación de competencias supone un objetivo empresarial cuando se trata de detectar los potenciales y de hacer balance de los recursos humanos de la empresa" (Levy-Leboyer, 1997, p. 66)

HayGroup sugiere un modelo mixto que se centra en las competencias donde las organizaciones orientadas al futuro están intentando compensar sus sistemas de remuneración por desempeño con un sistema de remuneración por competencias. (HayGroup, 2005)

El marco de competencias dentro del sistema de evaluación que tenga implantado la empresa podrá permitir identificar de manera más equilibrada el desempeño de los trabajadores (Boam y Sparrow, 1992).

Spencer y Spencer definen la gestión del desempeño como el ciclo en el cual los supervisores trabajan en forma conjunta con el personal a su cargo para:

- Definir responsabilidades y expectativas, y establecer las metas y objetivos para un determinado período.
- Brindar retroalimentación y apoyo al desempeño durante el período a ser evaluado.
- Evaluar formalmente el desempeño al final del período.

Los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias además de evaluar en función de los estándares de actuación en el trabajo y de los resultados más tradicionales, agregan las conductas de trabajo necesarias para realizar tareas específicas del puesto de trabajo. A través de esta herramienta las organizaciones buscan reforzar las conductas de manera de estimular la incorporación de las competencias requeridas. Facilita la retroalimentación y el coaching de la persona, identificando las competencias que deberá alcanzar para un exitoso desempeño en su puesto de trabajo.

El primer paso en el desarrollo de este modelo consiste en identificar las competencias requeridas para el desempeño superior o exitoso en cargos presentes o futuros, y detallar ejemplos de comportamientos específicos contra los cuales realizar la evaluación.

Luego se deberá diseñar un sistema de gestión del desempeño que combine la planificación, gestión y evaluación tanto de los resultados del desempeño como de los comportamientos demostrados por las competencias. Según Spencer y Spencer, este se denomina un modelo mixto de gestión de desempeño o un enfoque de gestión total del desempeño, ya que permite evaluar tanto los resultados del desempeño, como los comportamientos que demuestran la presencia de competencias que predicen el desempeño exitoso en el trabajo. El proceso implica obtener observaciones sobre el desempeño de una persona, por parte de colegas, subordinados, clientes, proveedores, etc. La evaluación del desempeño o evaluación de competencias es el proceso clave consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización. Por supuesto, la evaluación de competencias significa un estadio superior de la evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño comenzó entonces a ser aplicada como una herramienta para dirigir políticas y medidas coadyuvantes para elevar el rendimiento de los trabajadores que no alcanzan los estándares, asimismo, la propia evaluación permitió señalar como aptos a trabajadores que lograron permanecer en las organizaciones cuando mejoraron su rendimiento o de otros no aptos que, en definitiva, fueron separados de sus puestos por no cubrir tales estándares.

La evaluación del desempeño se realiza en consecuencia a lo dispuesto en el perfil de cargo o perfil de competencias. Se realiza atendiendo esencialmente a:

- Misión u objetivos fijados
- El trabajo desarrollado (cantidad y calidad)
- Las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo
- Las características personales en la cultura organizacional

Cualquiera sea el método de evaluación que se asuma, el sistema (procedimiento general de evaluación del desempeño) habrá de comprender esos elementos esenciales (Spencer y Spencer, 1994)

La evaluación del desempeño, se focaliza principalmente a una forma de medir el aporte de cada trabajador al logro de objetivos, Es también una técnica para apreciar sistemáticamente, dentro de la mayor objetividad posible, la actuación de una persona durante un determinado tiempo.

En consecuencia, la evaluación es un proceso y no un suceso, la evaluación siempre será un medio y nunca un fin dentro de la empresa. En efecto el proceso de competencias dentro del sistema de evaluación que tenga implantado la empresa podrá permitir identificar el desempeño de los trabajadores y detectar los potenciales de cada uno. Dicho proceso permite evaluar tanto los resultados del desempeño, como los comportamientos que demuestren las competencias que predicen el desempeño exitoso en el trabajo.

Capítulo 4 COMPENSACIÓN Y RETRIBUCIÓN DE SALARIOS

4.1 COMPENSACIÓN

Una revisión extensa de la literatura indica que las variables importantes relacionadas con el trabajo que llevan a la satisfacción en el puesto incluyen un trabajo que suponga retos, proyectos interesantes, recompensas equitativas, supervisión competente y desarrollos profesionales remuneradores. Sin embargo, es muy dudoso que una buena cantidad de empleados continúe trabajando si no fuera por el dinero que ganan. Los empleados deseen sistemas de compensación que consideren justos y proporcionales con sus habilidades y expectativas. Por lo tanto, la retribución es una consideración importante en la administración de recursos humanos porque les brinda una recompensa tangible por sus servicios, así como una fuente de reconocimiento y un modo de vida. La compensación incluye todas las formas de retribución y recompensa que reciben los empleados por desempeñar sus puestos. La compensación directa abarca sueldos y salarios, incentivos, bonificaciones y comisiones; la compensación indirecta incluye prestaciones diversas que dan los patrones, y la compensación no monetaria abarca los programas de reconocimiento, empleos remuneradores horarios flexibles de trabajo para adaptarlos a las necesidades personales. (Larraz, 2004).

La planeación estratégica de compensaciones es la compensación que se da a los empleados en forma que aumenten la motivación y el crecimiento, en tanto que, el mismo tiempo, hace coincidir tales esfuerzos con los objetivos, filosofía y cultura de la organización. La compensación estratégica de la compensación va más allá de determinar los niveles compensatorios de mercado que se pagaran a sus empleados, si bien este es un elemento de la planeación de la compensación, para enlazar la compensación con la misión de la organización y los objetivos generales de negocios. Además, la planeación estratégica de la compensación sirve para combinar las contribuciones monetarias que se entregan a los empleados con las funciones específicas de un programa de recursos humanos. Especialista en compensaciones observa “unir los niveles de retribución con los mercados laborales es un aspecto de política estratégica, porque afecta el nivel de la fuerza de trabajo y los costos de nómina de la organización” (Howard W. Risher, 1999)

No es raro que una organización establezca metas muy específicas para unir los objetivos organizacionales con su programa de compensaciones. Las metas de compensación formales sirven como lineamientos para que los gerentes aseguren que las políticas de sueldos y compensaciones alcancen el propósito previsto. Las metas más comunes de una política de estrategia de compensación incluyen:

1. Recompensar el desempeño anterior de los empleados.
2. Permanecer competitivos en el mercado laboral.
3. Mantener la equidad salarial entre los empleados.
4. Combinar el desempeño futuro de los empleados con las metas de la organización.
5. Controlar el presupuesto de compensaciones.
6. Atraer a nuevos empleados.
7. Reducir rotación innecesaria.

Para lograr estas metas, es preciso establecer políticas que orienten a la dirección en la toma de decisiones. Por lo general, las declaraciones formales de políticas de compensación comprenden:

1. El nivel de retribución de la organización debe ser superior, igual o inferior al nivel predominante en la localidad.
2. La capacidad del programa de retribución de obtener la aceptación de los empleados para desempeñar al máximo de sus posibilidades.
3. El nivel de retribución en que se reclutara a los empleados y el diferencial de remuneraciones entre los empleados de reciente ingreso y los más antiguos.

4. Los intervalos en que se otorgaran aumentos salariales y el grado en que el mérito, la antigüedad o ambos influirán en los aumentos.
5. Los niveles de retribución que se requieren para facilitar el logro de una posición financiera sana en relación con los bienes y servicios que se ofrecen.

La retribución constituye una medición cuantitativa del valor relativo de un empleado. Para la mayoría de ellos, el pago tiene un impacto directo no solo en su nivel de vida, sino también en el status y el reconocimiento que pueden alcanzar dentro y fuera del trabajo. Debido a que el pago representa una retribución que se recibe a cambio de las contribuciones del empleado. Asimismo, es fundamental que la paga de un empleado sea equitativa, en términos de lo que los demás empleados reciben por sus respectivas contribuciones. Para los empleados lograr un pago justo se alcanza cuando las compensaciones que se recibe es igual al valor del trabajo que se realiza. Las políticas de la compensación son equitativas en lo interno cuando los empleados creen que los niveles salariales para sus puestos equivalen aproximadamente al valor del puesto para la organización. Las percepciones de equidad externa en el pago surgen cuando la organización paga salarios relativamente iguales a los de las demás empresas por tipos similares de trabajo (Bohlander, Snell, Sherman, p.356-359).

4.2 RETRIBUCIÓN DE SALARIOS

La retribución es un concepto que tiene varias acepciones. El término retribución significa: Recompensa o pago de algo. Se trata de un pago por un servicio o trabajo realizado.

Toda retribución debe atraer potenciales candidatos, retener a los buenos empleados y servir de elemento motivador, pero además ha de ser flexible y adaptable al valor que tiene cada individuo para la organización (Lawler, 1990; De la Calle y Ortiz, 2004).

Numerosos estudios han analizado el impacto de las retribuciones en los resultados de la empresa y han llegado a la conclusión de que una gestión avanzada de las compensaciones puede ser una fuente de ventaja competitiva sostenible (Ichniowski et al., 1997; Ichniowski y Shaw, 1999; Chiu et al., 2002).

Para que la gestión de las retribuciones basada en el rendimiento mejore la motivación, las competencias y los resultados, no se debe olvidar ponerla en relación con competencias profesionales amplias que permitan a un tiempo

mejorar los resultados de la administración y mejorar la eficiencia individual. (Rusaw. 2009)

Aplicado a una empresa, podemos definirla como: ‘aquella compensación económica efectuada por una empresa que percibe directamente el trabajador por el esfuerzo realizado, física y/o intelectualmente, cualesquiera que sean los factores tenidos en cuenta, los sistemas utilizados para su cálculo y la modalidad de pagar que se emplee’ (Porret, 2010, p.306).

La retribución tiene una influencia muy importante en todo el comportamiento organizacional ya que ya sea en su aspecto de eficacia y calidad o como en lo que tiene que ver con la productividad, además de ser una herramienta directiva. Una política retributiva o salarial debe tener el objetivo: atraer y mantener en el trabajo a los empleados más capacitados y eficaces; compensarles en función del trabajo que se les exige; permitirles satisfacer sus necesidades económicas, familiares y de carácter social (Porret, 2010, p.309).

No obstante, que pueden generar fricciones entre los trabajadores debido a la competencia que se genera, también puede provocar sentimientos de inequidad interna en los empleados que trabajan de forma agregada ya que pueden no sentirse valorados ni retribuidos. Por eso es importante implementar políticas de retribución a nivel de grupo. Además se constituyen en factores de motivación y refuerzan el trabajo en equipo (Díaz y Gómez-Mejía, 1997; Laursen y Foss, 2003; Chang et al., 2007).

Las empresas innovadoras han de retribuir tanto rendimientos tangibles como intangibles. Hay que destacar que cuando los individuos y grupos asocian la evaluación del rendimiento con la recompensa, la retribución es más motivadora y deriva en mayores resultados de innovación (Cheng y Mohd, 2010).

Respecto a lo que sería una estructura retributiva en una empresa se pueden identificar las siguientes:

1. La estructura salarial, que tiene que ver con la percepciones económicas del trabajador ya sea en dinero o en especie por la prestación de un servicio;
2. Retribución fija, que se encuentra basada en un salario fijo; Criterios para el establecimiento de un sistema retributivo, dentro de los que destacamos la retribución basada en el desempeño;
3. retribución variable, que son percepciones no garantizadas sujeta al rendimiento individual o de grupo;
4. Principales sistemas de incentivos entre los que destacan los sistemas de destajo y otros sistemas (Taylor, yorck, Gantt etc.);

5. Compensaciones extra salariales, que tienden a compensar o indemnizar gastos del trabajador; Pagos en especies; Pagos a la carta, pacto de empleados claves para la empresa sobre condiciones económicas y sociales.

De lo anterior, se destaca la Retribución basada en el desempeño, “Está basada en las contribuciones que hace un empleado a la organización. Basar la retribución en el desempeño proporciona una respuesta operativa que elimina todo rastro de duda de cuestiones como a qué persona incrementar el sueldo y en qué proporción” (Porret, 2010, p. 323).

Se trata de premiar a los empleados que tengan una aportación o productividad cuantitativa o cualitativamente relevante para la empresa. Actualmente, hay algunas prácticas recientes que tiene que ver las remuneraciones variables. Están dirigidas al personal y su rendimiento; procura un aumento de la productividad, mejora de la competitividad y en especial de las rentabilidades, compartiendo beneficios entre empleados y empresas; deben en consecuencia procurar su autofinanciación; no es la herramienta que por excelencia se le deba utilizar para resolver problemas de actitudes no deseadas; resulta indispensable establecer indicadores de gestión, estándares o “targets” que impliquen una mejora en el sistema organizacional; una correcta, apropiada y oportuna aplicación implica resultados positivos para las partes. (Shiel, Orozco, 2011).

El sistema de retribución es uno de los mecanismos más importantes a disposición de las empresas y los directivos para atraer, conservar y motivar a empleados competentes y que rindan de forma que se respalden los objetivos de la organización. También tienen una relación directa sobre el grado en que los costes laborales contribuyen o dificultan la consecución de los objetivos de la empresa. El departamento de recursos humanos desempeña un papel importante a la hora de diseñar normas y procedimientos administrativos que garanticen la justa asignación de sueldos, el control de los costes laborales y el mantenimiento de la paridad con los niveles salariales de los trabajadores de la competencia. Sin embargo, el desafío para los directivos, que debe consultar con el personal de RH, consiste en elegir las políticas y prácticas salariales más adecuadas para la empresa.

La retribución total de un empleado tiene tres elementos:

1. *Salario base*. Es la cantidad fija que recibe normalmente el empleado, ya sea como salario (un pago semanal o mensual), o como retribución por hora.

2. *Incentivos salariales*. Programas diseñados para recompensar a los empleados con altos niveles de rendimiento.
3. *Prestaciones o retribuciones indirectas*. Las prestaciones incluyen una variedad de programas (por ejemplo, seguros médicos, vacaciones o subsidios de desempleo), cuyos costes ascienden aproximadamente al 41 por ciento del conjunto de retribuciones de los trabajadores.

La retribución es el gasto más importante de la mayoría de las empresas. Los gastos de personal pueden llegar a representar hasta el 60 por ciento de los costes totales en cierto tipo de empresas. (Luis R. Gomez, David B. Balkin, Robert L. Cardy, p.352).

4.3 COMPENSACION Y RETRIBUCION DE SALARIOS ACORDE A LAS COMPETENCIAS

Consiste en retribuir a los empleados con base en el nivel de competencias que llevan a cabo en los roles de trabajo (Armstrong, 2010).

"la competencia relacionada al pago, es particularmente apropiada en organizaciones donde es reconocido que las habilidades y conductas de los empleados son la clave para el éxito competitivo" (Brown, 1998 citado por Armstrong, 1999, p. 305),

Dificulta la nivelación de sueldos, ya que el mismo puesto de trabajo requiere diferentes niveles de cada competencia. (Whiddett y Hollyforde, 2007)

Existe dificultad para inferir las probabilidades para determinar tanto el valor del beneficio que dará una competencia, como el momento en el que generará resultados económicos (LLopart, 1997)

La gestión por competencias para las empresas implica un costo elevado de gestión, que no siempre se encuentra en condiciones de solventar. La relación costo–beneficio en principio está solamente ligada a la gestión del personal dentro de la empresa (Mertens, 1997; Caveda, 1997; Spencer y Spencer, 1993)

Una compensación basada en competencias no es apropiada para cada organización, incluso en una organización que ya está utilizando las competencias para gestionar la actuación de sus recursos humanos o su desarrollo. Es difícil y a menudo un sistema disociador para llevar a cabo, y sólo una compañía que ya está comprometida para cambios significantes debe implantarlo (Cira y Benjamín, 1998, citados por Armstrong, 1999, p. 304).

El pago con base en el conocimiento o pago con base en habilidades diferentes o el mayor conocimiento que poseen, en vez de hacerlo con base en el puesto que desempeñe una categoría de puesto. Estos planes de retribución fomentan que los empleados perciban salarios base más elevados al aprender y desarrollar una variedad mayor de habilidades, o bien al mostrar una variedad de aptitudes que pueden aplicarse a una variedad de requerimientos organizacionales. Las organizaciones aumentarán en la retribución después de dominar cada habilidad y demostrarlo de acuerdo con la norma determinada con antelación. Los sistemas de pago con base en habilidades representan un cambio fundamental en la actitud de la dirección respecto de la forma en que el trabajo debería organizarse y como remunerar a los empleados por sus esfuerzos en el trabajo. Los beneficios del pago con base en habilidades que se citan con mayor frecuencia son mayor productividad, mayor aprendizaje y compromiso laboral por parte de los empleados, mayor flexibilidad del personal para cumplir con demandas de producción o servicio y la reducción de efectos por ausentismo y rotación de personal. Asimismo, el pago con base en habilidades estimula a los empleados a capacitarse cada vez que la organización requiere habilidades nuevas o actualizadas. Bajo la modalidad de la compensación por competencias el trabajador gana por lo que sabe hacer y por la colaboración en el éxito de la empresa, diferenciando de esta forma a un trabajador distinguido o sobresaliente, de un trabajador meramente hacedor de su trabajo. De hecho, la compensación por competencias surgió precisamente de la necesidad de diferenciar empleados con diversas y distintas habilidades, y compensación en función de esas diferencias. Bajo esta modalidad, dos trabajadores que desempeñan el mismo cargo pueden tener compensaciones distintas, dependiendo de sus respectivas competencias. Obviamente el trabajador que posea una mayor polifuncionalidad percibirá una mayor compensación. Las compensaciones por competencias constituyen un excelente complemento a una política de administración por objetivos, ya que aportan el elemento de proceso; es decir, no sólo se centran en los resultados o en el qué lograr, como es la APO (Administración por Objetivos), sino que el enfoque de competencias permite identificar y premiar los comportamientos que logran la obtención de las metas planteadas. Así, una política de compensaciones podría integrar los dos elementos “evaluación de metas” y “evaluación de competencias” para recompensar las conductas exitosas que permitan el éxito de la organización, tanto en el corto como en el largo plazo. (Berg Humberto, 2007)

El pago a los empleados con base en los niveles de aptitud que poseen y no sobre los puestos que ocupan con el propósito de impulsar la flexibilidad. Por lo general constan de cuatro componentes sin dispensables para asegurar un buen rendimiento por parte del trabajador:

1. Un sistema que define aptitudes específicas, y un proceso para determinar el pago de la persona con base en sus aptitudes y competencias, en relación a un mejor desempeño organizacional.
2. Un sistema de capacitación que permite a los empleados buscar y adquirir nuevas aptitudes.
3. Un sistema formal de evaluación de competencias.
4. Un diseño de trabajo que permite a los empleados cambiar de puesto para permitir la flexibilidad en la asignación de labores (Varela, 2006, p.259).

Para que la gestión de las retribuciones basada en el rendimiento mejore la motivación, las competencias y los resultados, no se debe olvidar ponerla en relación con competencias profesionales amplias que permitan a un tiempo mejorar los resultados de la administración y mejorar la eficiencia individual. (Rusaw. 2009)

El impacto de las retribuciones en los resultados de la empresa y han llegado a la conclusión de que una gestión avanzada de las compensaciones puede ser una fuente de ventaja competitiva sostenible (Ichniowski 1997; Ichniowski y Shaw, 1999; Chiu et al., 2002).

Diseño de la retribución:

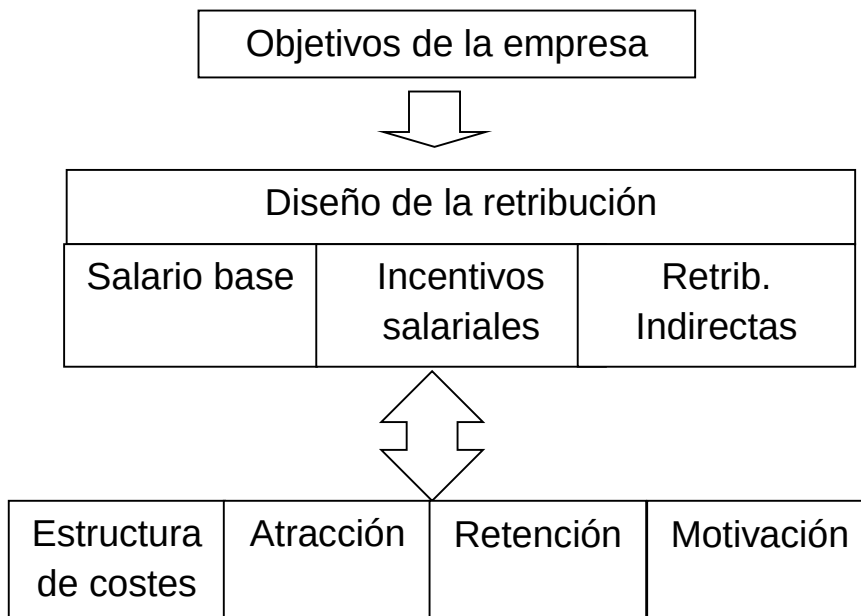


Figura No. 4 Diseño de la retribución fuente propia

Cabe mencionar que el sueldo de un empleado determina, sin duda, su poder adquisitivo. En la mayoría de las sociedades, la retribución tiene sobre el individuo

un efecto económico, sociológico y psicológico. Una gestión de retribuciones basada en el rendimiento mejore la motivación, las competencias y los resultados de la empresa para llegar a ser una fuente competitiva.

CONCLUSIONES

En conclusión, los cambios estructurales y el proceso de globalización han transformado el tamaño de las organizaciones, obligando a las empresas a desarrollar nuevas estrategias de competencias. Dada la interrelación de la gestión por competencias con otras prácticas que conforman el sistema de recursos humanos.

La gestión por competencias es un enfoque frente al modelo de gestión por competencias donde se originaron propuesta en términos teóricos resultado del análisis de diversos autores, buscando sus coincidencias. Sin embargo para la aplicación adecuada en organizaciones y por el correcto procedimiento científico, probar este modelo en empresas regionales con todo el rigor de un estudio de hipótesis.

Se ha analizado el concepto de las Competencias definido por distintos autores que comprende a todo un conjunto de características de las personas que las hace exitosas en la realización de un trabajo. Por su carácter están ligadas estrechamente con el contexto laboral, por lo que de acuerdo a diferentes características las Competencias son mucho más dinámicas, fluidas y complejas. Por ello, también son más difíciles de comprender y de medir.

Las competencias son ante todo una herramienta que puede contribuir en forma significativa a la gestión del recurso humano, pero que debe ser estudiada, analizada, implementada y evaluada por especialistas en recursos que pueden fácilmente utilizar esta nueva herramienta optimizando todos sus conocimientos y actitudes dentro de la organización.

Las competencias por estar ligadas a contexto laboral, también requiere, que una organización que decida aceptar trabajar por Competencias, trabajar sistemáticamente para determinar cuáles son las Competencias que requiere su personal, ya que es poco menos que imposible hacer uso de conjuntos de Competencias desarrolladas por otras organizaciones. Aunque se puede hacer uso de las listas de Competencias genéricas desarrolladas por diferentes autores, nada libera a la organización de un trabajo adicional para adaptarlas y divulgarlas

entre el personal, ya que de hecho, se está creando una nueva forma de percibir el trabajo en sí.

El reclutamiento y selección de personal, es un proceso de vital importancia para cualquier organización que incluye diversas funciones con la finalidad de evaluarse la posibilidad de contratar a la persona más adecuada y apta para el puesto en el que se haya dado o exista la vacante.

Por último, cabe mencionar que el proceso de reclutamiento y selección de personal para sacar así el máximo aprovechamiento del personal y por consiguiente se vea reflejado en las ganancias y productividad de la empresa.

El modelo de gestión por competencias es ampliamente conocido y difundido en el mundo de las organizaciones, sin embargo la realidad nacional nos señala que son pocas las empresas que han logrado una integración de las aplicaciones de gestión de personas y más bien la lógica del modelo es utilizado en el área de reclutamiento y selección de personal.

Se puede resaltar la importancia de cada etapa para el proceso de selección de personal, ya que en cada uno de estos se busca más a fondo información que ayuda a conocer mejor al candidato, y sobre sus capacidades profesionales, y personales. Después de hacer un estudio profundo del aspirante se podrá tomar la decisión si esta persona es la adecuada para el cargo vacante o si se debe seguir con la búsqueda de otra persona.

La evaluación del desempeño como proceso clave de gestión de capital humano, conforma un sistema que pretende valorar de la forma más sistemática y objetiva posible el rendimiento de los empleados en la organización.

El análisis de las diferentes definiciones, conceptos y tendencias actuales sobre la Evaluación del desempeño, ha unido a los modelos consultados sobre sistemas para ello, sirvieron de punto de partida para la conformación de un procedimiento para su desarrollo como proceso clave de gestión de capital humano.

La Evaluación del Desempeño es un proceso clave para organizar y echar andar el perfeccionamiento de los recursos humanos. El procedimiento confeccionado constituye una guía metodológica que permite a los jefes de cada área ir adquiriendo herramientas para promover una cultura de Gestión de Recursos Humanos.

En ocasiones las organizaciones se ven enfrentadas a gastos que muchas veces sobrepasan su interés es, es por eso que hacen uso de esta especialidad (compensación).

La compensación distribuye adecuadamente estos gastos, dándoles a los empleados un sueldo de acuerdo a sus capacidades y puestos que desempeñan.

Por su parte los incentivos son premios por logros cometidos y/o logrados en la organización.

La retribución es la cantidad pagada al ocupante en virtud de la función que desempeña y de determinadas características y valoraciones personales. También es reflejo de la historia profesional. Esto mediante un conjunto de normas y procedimientos que tiende a establecer una estructura de equidad interna y competitiva en el ámbito de mercado.

BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Argentina, Ed. Granica
- Bohlander, G. Snell, S. Sherman. A. (2004) *Administración de recursos humanos*. México, Ed. 12ª
- Bohlander, G. y Snell, S. (2008) *Administración de recursos humanos*. México, Ed. 14ª
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Ed. 7ª McGraw Hill
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Teoría proceso y práctica*. México: Ed. 3ª McGraw Hill
- Chiavenato, A. (2007) *Administración de Recursos Humanos*. El Capital Humano en las Organizaciones. México, Ed. 8ª McGraw Hill

Control de Gestión del Desempeño de los Recursos Humanos. (Spanish). (2011). *Panorama Socioeconómico*, 29(43), 140-141.

Eduardo Leal Beltrán (1998). *Reclutamiento y Selección ante el nuevo rol de efectividad del personal* Diplomado de administración de Recursos Humanos: Instituto tecnológico de estudios Superiores de Monterrey, Nuevo León, México.

Henríquez, J., & Calderón, V. (2012). *Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría*. (Spanish). *Pensamiento & Gestión*, (32), 54-82.

- Gómez, L. y Cardy, L. (2001) *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid, España: Ed. 3ª. Granica. ISBN: 84-205-2935-4

- Grados, J. (2001) *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. México: Ed. El Manual Moderno.
- Guillen, C. y Gil, R. (2000) *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Madrid, España: Ed. McGraw Hill.
- Guth A. (2001) *Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos*. México: Ed. Trillas.

Gutiérrez, M. (2013). *LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y SU IMPACTO EN LA RETRIBUCION DEL PERSONAL EN LAS MAQUILADORAS EN MEXICALI BAJA CALIFORNIA*. (Spanish).

Martínez Guerrero, A. (2009) "*Gestión por competencias: ventaja competitiva en tiempos de crisis*." *Revista Contaduría Pública. Informe Académico*.

Spencer, Lyle M. Y Spencer, Signe. M. (1993) *Competence at work, models for superior performance, Inc. USA*, John Wiley & Sons,

FITZ-ENZ, Jac: *Cómo medir la gestión de los recursos humanos*. Ediciones

- Ramón J. Valle Cabrera (2004) *La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Madrid: Ed. 2ª. ISBN: 84-205-3673-3
- Richino S. (2000) *Selección de personal*. Buenos Aires, Argentina: Ed. 2ª Pados.
- Rodríguez, J. (2002) *Administración Moderna de personal. Fundamentos*. México: Ed. 6ª Thomson editores.

Segovia Díaz, S. (2012). *Psique: Modelo de gestión por competencias aplicado al proceso de capacitación en una institución de salud pública de la quinta región de Chile*. (Spanish). *Boletín Científico Sapiens Research*, 2(1), 23-30.

Serrano Segura, J. & Barba Aragón, M. (2012). *La gestión de recursos humanos en las corporaciones locales*. (Spanish). *Cuadernos De Gestión*, 12(2)

Daziel, M.; Cubeiro, J.C. y Fernández, G. (1996). *Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. HayGroup, Bilbao.

Spencer L. y Spencer, S.M. (1993). *Competence at work. Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons, New York.

Fernández, G; Cubeiro, J.C. y Daziel, M.M. (1996). *Las competencias, clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Ed. Deusto

Contreras, F., & Álvarez, R. (2008). Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos-Chile. (Spanish). *Gaceta Laboral*, 14(2), 271-297.

Miquel Porret Gelabert (2010). *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Ed. 4ª.