



**Mi Universidad**



# Organización y Estrategias Empresariales

Administración y Estrategias de Negocios

Profesor:  
LAF Carlos Eduardo Morales Hernandez

# **Unidad 2: LA DIRECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

TEMARIO:

**2.1 PROCESO DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

**2.2 PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

2.2.1 EL ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO (APT)

2.2.2 PLANIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS

**2.3 RECLUTAMIENTO**

2.3.1 OBJETIVOS DE RECLUTAMIENTO

2.3.2. TIPOS DE RECLUTAMIENTO

**2.4 SELECCIÓN**

2.4.1. PROCESO DE SELECCIÓN

2.4.2 TÉCNICAS DE SELECCIÓN

# Unidad 2: LA DIRECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

## TEMARIO

### **2.5 CONTRATACIÓN**

### **2.6 DESARROLLO PROFESIONAL Y FORMACIÓN**

### **2.7 MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO**

### **2.8 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

#### **2.8.1 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

#### **2.8.2 CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

#### **2.8.3 TIPOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

### **2.9 RETRIBUCIÓN**

#### **2.9.1 PRINCIPIO DE EQUIDAD FINANCIERA**

#### **2.9.2 COMPONENTES DE UN SISTEMA DE RETRIBUCIÓN**

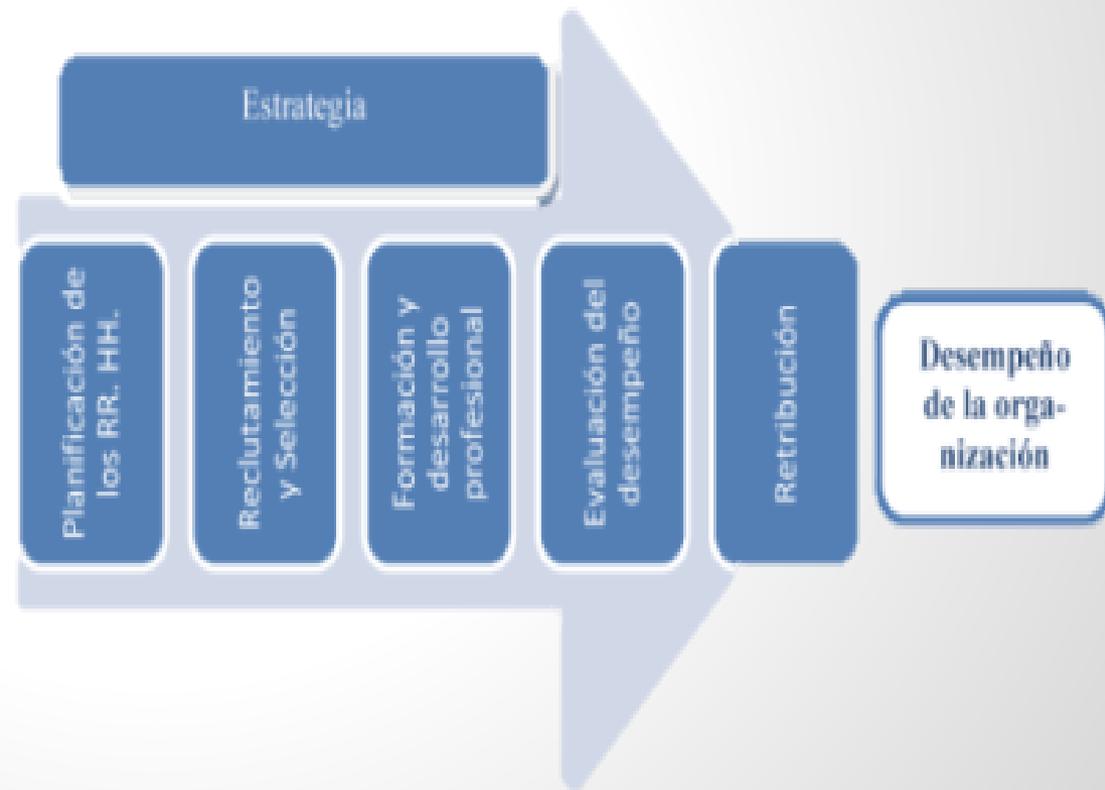


# 2.1 PROCESO DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

- ▶ Las diferentes fases del **proceso de gestión de RH** están alineadas con la estrategia de la organización.

5 fases del proceso:

1. Planificación de RH
2. Reclutamiento y selección
3. Formación y desarrollo
4. Evaluación del desempeño
5. Retribución



# 2.1 PROCESO DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Ahora explicaremos cada uno de las fases del proceso de gestión de RH.

1. **Planificación:** Analizar el trabajo a desempeñar y diseñar el contenido de los puestos de trabajo; así como determinar cuántos empleados y con qué conocimientos y competencias específicas se necesitan.
2. **Reclutamiento y selección:** Atraer y elegir a los empleados más adecuados.
3. **Formación y desarrollo.** Enseñar y entrenar a los trabajadores: en cómo desarrollar su trabajo y prepararlos para el futuro dentro de la organización.

# 2.1 PROCESO DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

4. **Evaluación del desempeño:** Se evalúa la calidad del trabajo realizado, es decir, el rendimiento del trabajador.
5. **Retribución:** Fase en la que se cuantifica la remuneración de los empleados considerando factores tanto internos como externos.

**En empresas con una gestión efectiva y adecuada de los RH tanto trabajadores como clientes están más satisfechos, y con ello, las empresas tienden a ser más productivas e incluso más innovadoras**



# 2.2 PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS



## 2.2.1 EL ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO (APT)

**Definición de APT:** Proceso a través del cual la empresa recopila y analiza la información sobre un determinado puesto de trabajo con la intención de identificar las tareas, obligaciones y responsabilidades del mismo, de forma que sirvan para establecer el perfil de persona que debería ocuparlo.

## 2.2.1 EL ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO (APT)

### 2 INFORMES CONFORMAN EL RESULTADO DE APT

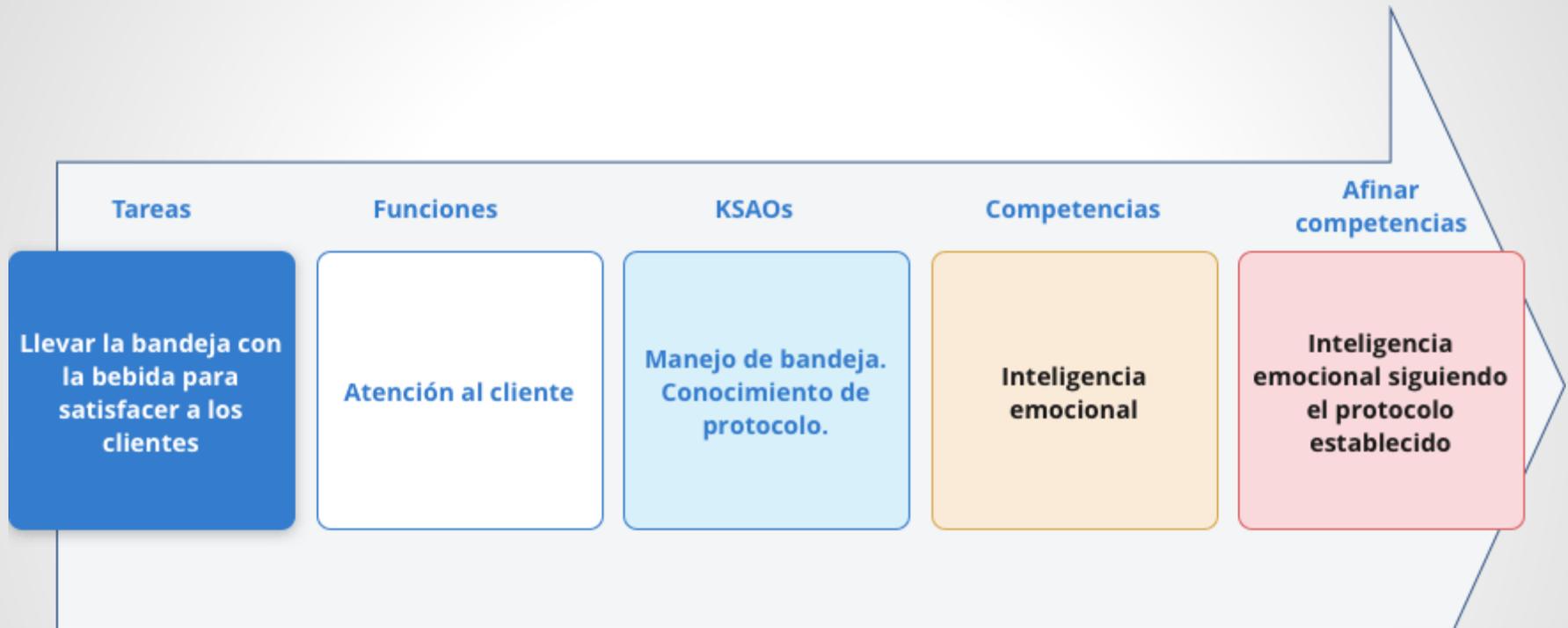
Informe donde se identifican de las **obligaciones** del puesto, las **responsabilidades**, el **reporte de relación**, las **condiciones laborales** y las **responsabilidades de supervisión** del mismo. **Describe, por tanto, el puesto de trabajo en sí mismo.**

Listas de los **"requisitos humanos"** para un puesto, es decir, los **estudios**, las **habilidades**, la **personalidad**, etc. **Ayuda a identificar el tipo de persona ideal para desempeñar el trabajo en cuestión.**

**1. La descripción del puesto de trabajo (DPT):**

**2. Las especificaciones del puesto:**

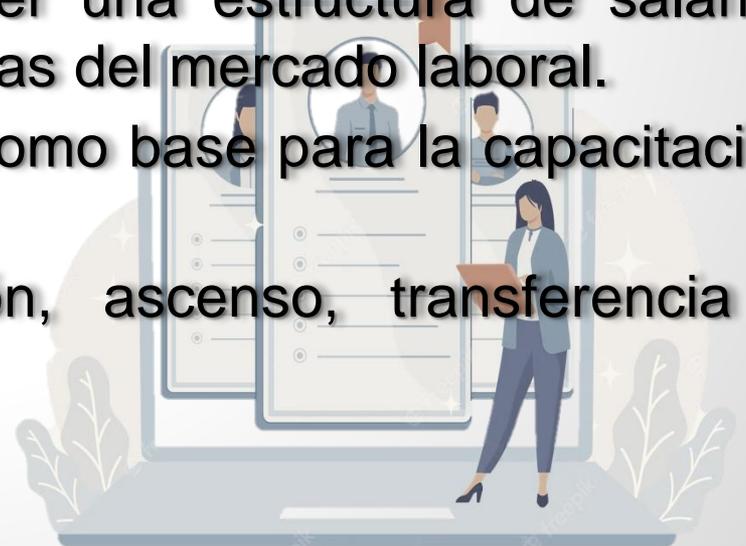
# Ejemplo de análisis de un puesto de trabajo (APT)



**KSAOS**  
Conocimiento  
Habilidades  
Capacidades

# OBJETIVOS DEL ANALISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

- ▶ Determinar el perfil del ocupante del puesto.
- ▶ Servir como base para el reclutamiento de personal.
- ▶ Definir funciones, autoridad y responsabilidades de los distintos puestos de trabajo en la empresa.
- ▶ Facilitar una base equitativa para la administración de sueldos y salarios dentro de la compañía.
- ▶ Proporcionar datos para establecer una estructura de salarios comparables a las de otras empresas del mercado laboral.
- ▶ Suministrar el material necesario como base para la capacitación de personal.
- ▶ Facilitar la distribución, selección, ascenso, transferencia y capacitación del personal.



## 2.2.1 EL ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO (APT)

LOS MÉTODOS DE TRABAJO EVOLUCIONAN CONSTANTEMENTE

EL MERCADO MUNDIAL HA DADO LUGAR A UNA DEMANDA 24/7 DE LOS CLIENTES.

FUERZAS QUE INDUCEN A CAMBIOS EN LAS DEFINICIONES DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

LOS TRABAJADORES DEL CONOCIMIENTO ESTÁN REEMPLAZANDO A LOS TRABAJADORES MANUALES

EL MUNDO VIRTUAL EN EL QUE AHORA VIVIMOS HA CAMBIADO LAS RELACIONES JERÁRQUICAS O DE DEPENDENCIA

LOS EQUIPOS DE TRABAJO SE ESTÁN UTILIZANDO EN MUCHOS LUGARES DE TRABAJO

- ▶ [Nuevos trabajos en Chiapas - 24 de mayo, 2023 | Indeed.com](#)

## TAREA

- ▶ Buscar una vacante de trabajo que contenga (CHIAPAS de preferencia):
  1. **La descripción del puesto de trabajo (DPT)**
  2. **Las especificaciones del puesto:**

## 2.2.1 EL ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO (APT)

Por otro lado, existen **2 perspectivas para la realización del APT:**

✓ **En forma prospectiva:** de cara a nuevos puestos de trabajo no existentes hasta la fecha.

✓ **En retrospectiva:** recreando empleos ya existentes a fin de detallarlos y especificarlos mejor.



# Utilidad y aplicación del APT



# Utilidad y aplicación del APT

## ▶ 1. Planificación

Es fundamental para identificar las habilidades necesarias para realizar el trabajo que ayudará a lograr las metas de la organización.

## ▶ 2. Reclutamiento y selección de personal

Sin una descripción de trabajo detallada y una lista de las cualificaciones requeridas, sería imposible reclutar y seleccionar empleados altamente cualificados.

# Utilidad y aplicación del APT

## ▶ 3. Capacitación y desarrollo

Si la persona que ocupe o vaya a ocupar el puesto no posee todas las cualidades necesarias, requerirá de capacitación y desarrollo.

## ▶ 4. Evaluación del desempeño

Los empleados deben ser evaluados en términos de que cumplen con los deberes especificados en sus descripciones de puestos y en otras metas específicas que se hayan establecido.

# Utilidad y aplicación del APT

## ▶ 5. Remuneración

Los puestos que requieren más conocimientos, destrezas y habilidades deben valer más para la empresa y por tanto su retribución debe ser diferente.

## ▶ 6. Seguridad y salud

La información derivada del análisis de puestos también es valiosa al identificar los riesgos laborales inherentes al trabajo, cualquier equipo de protección personal requerido y las necesidades de formación inherentes a la seguridad y salud del puesto.

# Utilidad y aplicación del APT

## ▶ 7. Relaciones laborales y con los empleados

El APT permite a la organización especificar qué se ha de hacer y por parte de quién.

## ▶ 8. Consideraciones legales

Los datos del análisis de puestos son necesarios para defender las decisiones que se relacionan con la terminación de una relación laboral, la promoción, las transferencias y los descensos de categoría del empleado.

# ***Etapas del análisis de puestos de trabajo (APT)***

## **1.- Definición de objetivos del análisis**

Para ello se define la información que se desea obtener y la forma de hacerlo (ORGANIGRAMA)

## **2.- Delimitación del análisis**

Se seleccionan los puestos que se analizarán, el momento en que se llevará a cabo el análisis y las personas que se encargarán de ello

# ***Etapas del análisis de puestos de trabajo (APT)***

## **3.- Análisis de puesto**

- Inventario de puestos de trabajo
- Se tratará de reunir datos sobre actividades laborales y características y capacidades humanas necesarias
- También es importante repasar la información con las personas que ocupan el puesto para corregir posibles errores, confirmar los datos y su utilidad
- Para reunir esta información son habituales las entrevistas, la observación, los diarios, los cuestionarios y los grupos de expertos

# ***Etapas del análisis de puestos de trabajo (APT)***

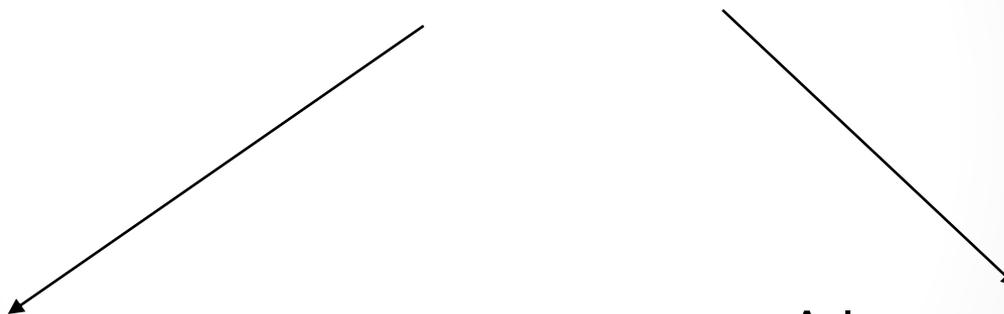
## **4.- Descripción y especificación del puesto**

Consiste en preparar los documentos adecuados para recoger el análisis: la descripción y la especificación del puesto



## 2.2 Planificación de los Recursos Humanos

La planificación le permite al departamento de RH suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado. Todas las organizaciones deberían identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazo.

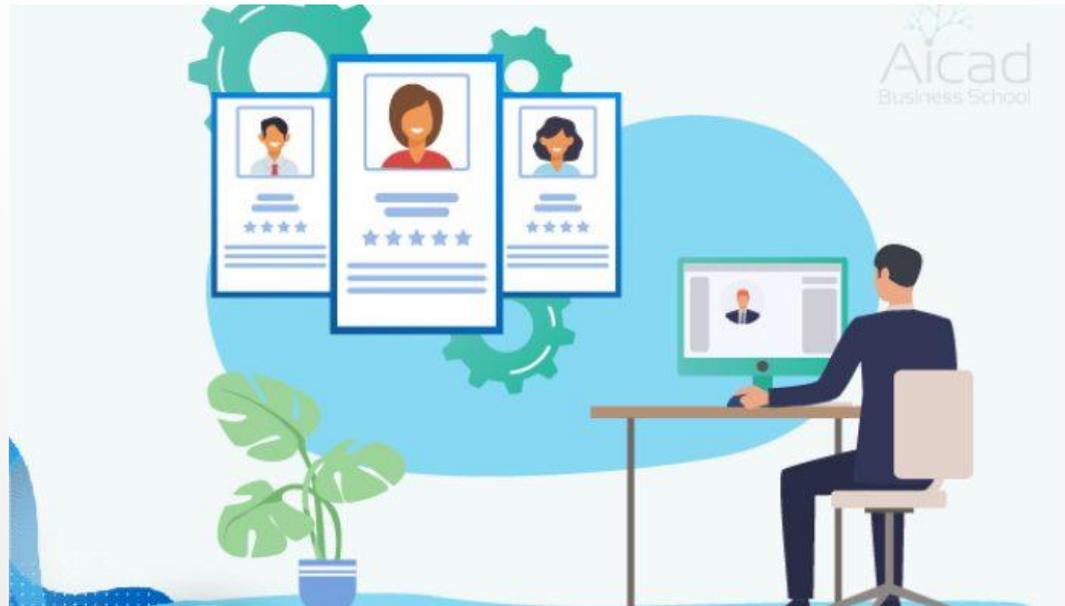


A corto plazo se determinan las necesidades de personal a 1 año

A largo plazo se estiman las condiciones del personal en periodos de más de 3 años.

# 2.2 Planificación de los Recursos Humanos

- ▶ Definición: proceso de elaboración e implantación de planes y programas por el cual una empresa se asegura el número suficiente de personal, con la cualificación necesaria, en los puestos adecuados y en el tiempo oportuno, para hacer las cosas más útiles económicamente.



# 2.2 Planificación de los Recursos Humanos

**La planificación de R.H. ayuda a la empresa a:**

- Mejorar los procedimientos generales de planificación empresarial.
- Mejorar la utilización del personal de la empresa, detectando para ello las carencias y excesos de los **R.H.**
- Enriquecer y mejorar la base actual de información sobre el personal.
- Aumentar la conciencia de la importancia de una gestión eficiente de los recursos humanos a todos los niveles de la organización.

## 2.3 RECLUTAMIENTO

Concepto: El reclutamiento constituye la primera fase del proceso de captación de RH. Se trata del conjunto de actividades llevadas a cabo a fin de atraer un número suficiente de candidatos cualificados para ocupar un determinado puesto de trabajo. Es el primer paso del proceso de contratación

*El reclutamiento es un paso antes a la selección y la condici3na, ya que determina la cantidad y calidad de candidatos disponibles.*



## 2.3 RECLUTAMIENTO

- ▶ Dos ideas claves: atraer/alentar y tener la cualificación necesaria.
  
- ▶ El **PROCESO** se inicia:
  1. Información referente a las necesidades presentes y futuras de la empresa
  2. Investigación e intervención en las fuentes capaces de proporcionar el número suficiente de candidatos.
  3. Saber dónde buscar a los potenciales candidatos para el puesto. La adecuada elección de la fuente de reclutamiento dependerá el rendimiento del proceso y, sobre todo, el ahorro de costo y tiempo

## 2.3.1 OBJETIVOS DE RECLUTAMIENTO

El **objetivo** primordial del reclutamiento es obtener un número suficiente de candidatos potencialmente cualificados para los puestos a cubrir.

Los objetivos particulares:

- Determinar las necesidades actuales y futuras de reclutamiento, partiendo de la información suministrada por la planificación de RR. HH. y el análisis de los puestos de trabajo.
- Suministrar el número suficiente de personas cualificadas para los puestos a cubrir, con el mínimo costo para la empresa.
- Aumentar la tasa de éxitos en el proceso de selección, al reducir el número de candidatos con insuficiente o excesiva cualificación.

## 2.3.1 OBJETIVOS DE RECLUTAMIENTO

- Reducir la probabilidad de que los candidatos abandonen el puesto de trabajo al poco tiempo de incorporarse.
- Aumentar la eficiencia individual y de la organización, tanto a corto como a largo plazo.
- Evaluar la eficacia de las técnicas y fuentes utilizadas mediante el proceso de reclutamiento.



## 2.3.2. TIPOS DE RECLUTAMIENTO

La identificación, elección y mantenimiento de la fuente del reclutamiento es uno de los factores que más condicionan el éxito del proceso.

Cuando la empresa inicia un proceso de reclutamiento

1. Si quiere encontrar al candidato dentro de la propia empresa

**INTERNO**

2. Por el contrario, prefiere acudir al mercado porque en la empresa no hay una persona potencialmente válida para cubrir la vacante.

**EXTERNO**



## 2.3.2. TIPOS DE RECLUTAMIENTO

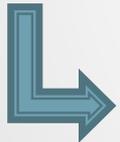


### *Tipos de reclutamiento:*

**1.- Reclutamiento interno:** Son los candidatos reales o potenciales en la plantilla de la empresa los que ocuparán los nuevos puestos a través de promociones o transferencias.



**Vertical.** Promociones, ocupar puestos de mayor responsabilidad.



**Horizontal:** Transferencias, ocupar puestos de igual responsabilidad, pero en departamentos diferentes.

## 2.3.2. TIPOS DE RECLUTAMIENTO



### *Tipos de reclutamiento:*

**2.- Reclutamiento externo.** Salir al mercado a buscar y atraer candidatos que están disponibles u ocupados en otras empresas.

### **Aplicaciones directas y recomendaciones:**

Las aplicaciones directas son todas aquellas que ingresan sin que la empresa las haya solicitado.

Las recomendaciones son todas aquellas personas que son recomendadas a la empresa por un empleado actual de la misma o por una persona externa que sea considerada de confianza.

## 2.3.2. TIPOS DE RECLUTAMIENTO

### *Tipos de reclutamiento:*



**Anuncios en periódicos y revistas:** Usualmente, esta fuente de reclutamiento atrae a un mayor número de personas para cualquier vacante, pero es importante aclarar que también muchas de esas personas no son los mejores prospectos.

**Agencias de empleo privadas:** empresas que se dedican a ofrecer el servicio de reclutamiento para otras empresas.

**Universidades y colegios:** Buenos lugares donde conseguir candidatos.

# EJEMPLOS

Anuncios en periódicos y revistas

Agencia de empleo privada

**Clasificados**  
EL UNIVERSAL

VIERNES 4 JUNIO 2º DE MARZO DE 2001

1 VEHICULOS FAC 1  
2 BIENES RAICES FAC 4  
3 MEDICINA/DENVERO FAC 19  
4 SERVICIOS FAC 20  
5 ARTICULOS FAC 22  
6 EMPLEO FAC 24

CENTRO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA: 0-501-505.3000 - www.classificadosuniversal.com

**ESMERALDA**  
ESPECIALIZADA EN BIENES RAICES  
CONSULTEX



Organizaciones y estrategias empresariales

## 2.3.2. TIPOS DE RECLUTAMIENTO

### *Tipos de reclutamiento:*



**Reclutamiento electrónico:** Empresas que ofrecen el servicio de reclutamiento de forma electrónica. Estos sitios en Internet funcionan como si fueran ferias de trabajo, pero sin la necesidad de que el empleador y la persona que busca trabajo necesiten estar en el mismo edificio.

**Redes sociales:** Redes como LinkedIn, Facebook, Instagram, etc.

# EJEMPLOS

## Reclutamiento electrónico



## Redes sociales



## 2.4 SELECCIÓN

**Concepto:** Conjunto de técnicas que nos permite encontrar a las personas más adecuadas para desempeñar determinados puestos de trabajo.



## 2.4.1. PROCESO DE SELECCIÓN



Un ejemplo de las posibles etapas que puede tener un proceso de selección podría ser:

- 1. Entrevista preliminar:** Se elimina a aquellos aspirantes que no reúnan los requisitos para el puesto. También sirve para reorientar a los candidatos a otros puestos vacantes.
- 2. Revisión de solicitudes de empleo:** Precede o sigue a la entrevista preliminar. El empleador evalúa la solicitud para ver si existe una correspondencia aparente entre el individuo y el puesto de trabajo.
- 3. Revisión de curriculum.** Un currículum es un resumen que describe la experiencia, formación académica y capacitación de un individuo.



## 2.4.1. PROCESO DE SELECCIÓN



**4. Pruebas de selección:** Estas pruebas evalúan factores como aptitudes, personalidad, habilidades y motivación de los empleados potenciales, y permiten a los administradores elegir candidatos de acuerdo con la manera en la que estos se ajustarán dentro de los puestos vacantes y la cultura corporativa.

**5. Entrevistas de empleo:** Conversación en la cual un entrevistador y un candidato a un puesto de trabajo intercambian información acerca del currículum del candidato y del puesto de trabajo a desarrollar.

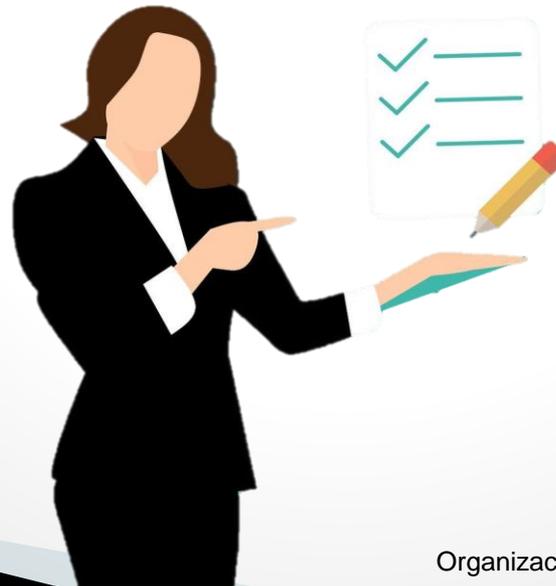
**6. Verificación de antecedentes v referencias:** La mayoría de empresas investigan los antecedentes de los empleados para determinar la exactitud de la información presentada o determinar si no se presentó alguna información vital.

## 2.4.1. PROCESO DE SELECCIÓN



**7. Decisión de selección:** Por lo general, la persona seleccionada tiene las cualidades que se ajustan más a los requisitos del puesto vacante y de la organización y se selecciona a partir de los que todavía están en el proceso.

**8. Examen físico:** El propósito básico es determinar si un candidato es físicamente capaz de realizar el trabajo.



## 2.4.2 TÉCNICAS DE SELECCIÓN

### Entrevista de selección.

Ofrece la oportunidad de enfrentarse cara a cara con el solicitante y ampliar la impresión que se tiene del mismo por la solicitud de empleo.

El problema es que es subjetiva, lo cual se puede minimizar siendo entrevistados por dos o más personas = LA MÀS USADA.



## 2.4.2 TÉCNICAS DE SELECCIÓN

**Pruebas escritas de selección:** Con ellas se salvan los obstáculos de la fiabilidad y la validez.

**Comprobación de referencias:** Gestión útil para asegurarnos de que los candidatos tienen de verdad la educación y la experiencia que alegan

**Dinámicas de grupo:** Simulación de trabajo, juegos de empresas, role playing.

**Test de capacidad, de personalidad y de honestidad, como pruebas complementarias.**

<https://www.youtube.com/watch?v=rZxQbe1xLhk>

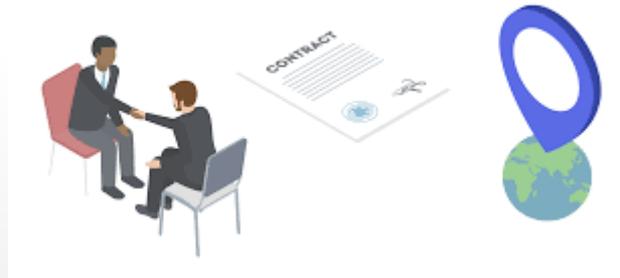
<https://www.youtube.com/watch?v=RGiPWDGyfn8>

- ▶ (68) El Candidato - Selección de Personal por Competencias – YouTube
- ▶ <https://www.nominapro.mx/calcula-liquidacion/>
- ▶ <https://www.nominapro.mx/calculadora-de-finiquito/>

## 2.5 CONTRATACIÓN

Una vez determinada la persona más adecuada para el puesto, hay que tomar decisiones acerca del contrato de trabajo a acordar entre empresa y trabajador.

Así, un contrato de trabajo es el acuerdo entre empresario y trabajador por el que éste se obliga a prestar determinados servicios por cuenta del empresario y bajo su dirección a cambio de una retribución \$.



# 2.5 CONTRATACIÓN

## Contrato

Aspectos a tomar en cuenta:

1. Capacidad para contratar
2. Formalización del contrato
3. Periodo de prueba
4. Duración del contrato



# 2.5 CONTRATACIÓN

## Contrato

### Capacidad para contratar.

Podrán contratar la prestación de su trabajo:

- ▶ Quien tenga plena capacidad de obrar conforme a lo dispuesto en el Código Civil.
- ▶ Menores de 18 y mayores de 16 años que vivan de forma independiente con consentimiento de sus padres, tutores o institución que les tenga a su cargo.
- ▶ Extranjeros de acuerdo con la legislación específica (FM2)

# 2.5 CONTRATACIÓN

## Contrato

### Formalización del Contrato

Deberá ser por escrito establecido por la ley, y sino lo está especificado, se presumirá por tiempo indefinido y a jornada completa.

# 2.5 CONTRATACIÓN

## Contrato

### Periodo de Prueba

- ▶ Podrán establecerse periodos de pruebas, siempre sujetos a la ley.

Durante el período de pruebas el trabajador tiene los mismos derechos y obligaciones correspondientes al puesto que desempeñe (3 meses por lo general)



# 2.5 CONTRATACIÓN

## Contrato

### Duración del Contrato

- ▶ Podrá ser por tiempo indefinido o por duración determinada, siempre que lo permita la ley.



# 2.6 DESARROLLO PROFESIONAL Y FORMACIÓN

Esta fase del proceso comprende aquellas etapas orientadas al crecimiento de los profesionales en las organizaciones en términos de habilidades, capacidades y competencias.

Está formado por 2 subetapas principalmente:

- 1.- Desarrollo Profesional
- 2.- Formación



# 2.6 DESARROLLO PROFESIONAL Y FORMACIÓN

## ▶ **Desarrollo Profesional**

Es más amplio y se centra en el crecimiento del empleado y en su rendimiento futuro, más que en una función laboral inmediata.

## ▶ **Formación**

Es un programa que ayuda a los empleados a aprender conocimientos o habilidades específicas para mejorar el rendimiento en sus funciones actuales.

# 2.6 DESARROLLO PROFESIONAL vs FORMACIÓN

DESARROLLO PROFESIONAL	FORMACIÓN
Se enfoca más en el crecimiento personal del individuo para cumplir con los objetivos futuros	Se refiere al proceso de aumentar los conocimientos, habilidades y capacidades de los empleados para realizar su trabajo.
<b>Inversión a largo plazo.-</b> busca mejorar la personalidad en general	<b>Corta duración.-</b> orientada a las tareas y tiene como objetivo lograr un cambio de actitud, habilidades y conocimientos en un área específica (Suele estar relacionado al trabajo)
	La formación se enfoca principalmente en mejorar conocimientos y habilidades técnicas.
<b>Es un proceso en equipo</b>	Es un proceso individual

# 2.7 MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO



La motivación laboral es la fuerza vital que impulsa a los trabajadores a hacer bien las cosas. Esto puede deberse a factores externos o internos que influyen en las acciones de una persona. Cuando un empleado está motivado significa que tiene ímpetu o inspiración para actuar.

Aquella persona o entidad que va a la cabeza entre los de su clase, que reconoce sus habilidades e impulsa a sus compañeros para llegar a metas y objetivos específicos.



# 2.8 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



La evaluación del desempeño es un proceso formal y sistemático para identificar, revisar, evaluar, medir y gestionar el rendimiento de los RR. HH. en las organizaciones, con la finalidad de ver si el trabajador es productivo y si podrá mejorar su rendimiento en el futuro.

# 2.8 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

## Razones por las que se debe realizar:

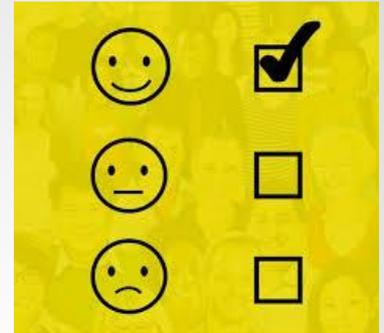


1. La mayoría de los gerentes aún basan sus decisiones de pagos y ascensos en las evaluaciones de sus empleados
2. Juegan un papel integral en el proceso de administración del desempeño del gerente.
3. Permite al jefe y el subordinado desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia y reforzar cuestiones que el subordinado hace bien.
4. Deben tener un propósito útil para la planificación de carrera



# 2.8 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

## BENEFICIOS



- ✓ Dotar de un instrumento de medida y desarrollo del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- ✓ Comprobar la eficacia de los sistemas de selección y de promoción interna. Por medio de la evaluación del desempeño, comprobamos si el pronóstico se cumplió o no.
- ✓ Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización
- ✓ Mejorar el desempeño mediante la retroalimentación que se facilita al empleado

# 2.8 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

## BENEFICIOS

- ✓ Mantener una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores, al establecer un sistema de evaluación formal.
- ✓ Estimular a los empleados para que brinden a la empresa sus mejores esfuerzos y velar porque esa lealtad y entrega sean debidamente compensadas. Establecer políticas de compensación.



# Tipos de evaluación de desempeño

- ▶ Respecto a las personas que llevarán a cabo la evaluación, lo más habitual es que sea el departamento de RR. HH. el responsable de diseñar e implantar los programas de evaluación del desempeño.

EVALUADOR	FORMA DE EVALUACIÓN	VENTAJAS	INCONVENIENTES
<b>Superiores</b>	Opinión del jefe inmediato.	Es el que mejor conoce el puesto, al trabajador y, por lo tanto, su rendimiento.	No a todo el mundo le gusta juzgar. Puede ocurrir que el jefe tenga una inclinación a "jugar a ser Dios". Puede ser percibido como una amenaza para el trabajador, generando actitudes defensivas. Puede que el superior no tenga habilidades para emitir juicios o valorar.
<b>Compañeros</b>	Opinión de los compañeros sobre el rendimiento del trabajador.	Son los que mejor conocen el puesto y la forma de trabajar de sus compañeros.	Es posible que por diversos motivos, como envidias, competencia, amistad... los compañeros no sean fiables en sus evaluaciones.

# Tipos de evaluación de desempeño

EVALUADOR	FORMA DE EVALUACIÓN	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Subordinados	El que evalúa es el subordinado.	Puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados.	El subordinado puede evaluar en función de otras cuestiones que no son el rendimiento, por ejemplo, la personalidad o las relaciones informales. Se puede exagerar la evaluación, sobre todo si se ven amenazados y/o recompensados y no existe anonimato.
Autoevaluación	El empleado participa en la evaluación de su propio rendimiento.	Afecta positivamente al grado de compromiso del individuo con los objetivos. Aclara y reduce la ambigüedad sobre el papel que se tiene que desempeñar.	Está sujeta a sesgos como que uno mismo tiende a evaluarse de forma más indulgente, o bien no se es consciente de si se está haciendo bien o mal determinadas actividades.

# Tipos de evaluación de desempeño

EVALUADOR	FORMA DE EVALUACIÓN	VENTAJAS	INCONVENIENTES
<b>Clientes</b>	Es el cliente el que emite un juicio sobre el desempeño del trabajo.	Permite conocer los aspectos satisfactorios o no para corregir comportamientos.	No es adecuado para todos los puestos, ya que en algunos no hay contacto directo con clientes.
<b>Evaluación 360º</b>	Evaluación a través de todos los métodos anteriores.	Visión más realista. Aporta <i>feedback</i> al evaluado. Puede reducir los sesgos y problemas de los métodos subjetivos.	Muy complejo al tener que conciliar diversos criterios. No todos los evaluadores tienen la misma importancia, habría que establecer ponderaciones.

## 2.9 RETRIBUCIÓN

Se define como aquella compensación financiera y no financiera, efectuada por la empresa, que percibe directamente el trabajador por el esfuerzo realizado, físico y/o intelectual, así como los sistemas utilizados para su cálculo y la modalidad de pago que se emplee.



## 2.9 RETRIBUCIÓN

La remuneración debe ser lo suficientemente atractiva para atraer a las personas adecuadas, pero además debe ser flexible y adaptable al valor que tiene cada individuo para la organización, de forma que los trabajadores más valiosos se queden en la empresa.

Es un importante elemento de motivación, especialmente si lo que se percibe está asociado al rendimiento del trabajador.

