



**Nombre del alumno: Alejandra Mercedes Bastard Mazariego**

**Nombre del profesor: Mtra. Sandra Daniela Guillén Pulido**

**Maestría: en Administración**

**Materia: Administración de Recursos Humanos**

**PASIÓN POR EDUCAR**

**Nombre del trabajo: Cuadro sinóptico de la unidad 5-6**

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Proceso sistemático y periódico de análisis que permite determinar la eficacia con que las personas han llevado a cabo su cometido y funciones en la organización. Permite apreciar y medir el desempeño individual del personal y su potencial.



### Importancia

Permite orientar la actuación profesional con el objetivo de conseguir la mayor adecuación posible de las personas a sus puestos de trabajo, para obtener un rendimiento óptimo y satisfacción y la máxima eficiencia de la organización.

- Finalidades
- Principios básicos de la e.d.

**Administrativas:** bases objetivas y justas de toda una serie de medidas administrativas, favoreciendo así su comprensión y aceptación por parte del personal.  
**De mejora:** permite desarrollar la capacidad de los empleados y de corregir sus faltas, como de estimularlos a perfeccionarse y a superar sus defectos

1. Debe estar unida al desarrollo de las personas en la organización
2. Sus parámetros deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo
3. Los objetivos del sistema de evaluación del desempeño deben definirse claramente
4. Requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores
5. El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras

### Desarrollo del programa de evaluación

El proceso de implantación de un sistema de evaluación de desempeño consta de 4 fases.

- 1 Fase del diseño
- 2 Fase de implantación
- 3 Fase de aplicación
- 4 Fase de desarrollo

Se determina: -Objetivos: identificar necesidades. -Los destinatarios e implicados en el sistema  
 -Enfoque, criterios, método y cuestionario: se establece de qué manera se llevará a cabo, se da la estructura.

Se determinan aspectos como el plan de comunicación a los implicados y el diseño del programa de capacitación para facilitar la tarea de los evaluadores.

Es la parte en la que se ejecuta la entrevista de evaluación y se realiza como tal el método elegido para la evaluación.

El objetivo de esta fase es el mantenimiento y actualización del sistema para que se mantenga fiel a los objetivos definidos por la organización, como así también, la introducción de mejoras.

### Métodos y procesos

Los métodos de e.d. se clasifican de acuerdo a lo que miden.

- Basados en características
- Basados en comportamientos
- Basados en resultados

Consisten en medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa, liderazgo, que la compañía considera importantes para el presente o el futuro. Son sencillos o fáciles de administrar. Tienden a ser subjetivos.

Se basan en la descripción de qué acciones deberían o no deberían exhibirse en el puesto. Su máxima utilidad consiste en proporcionar información para el desarrollo de los recursos humanos.

Evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Son más objetivos que otros métodos. La observación de resultados, como cifras de ventas o producción, supone menos subjetividad.

#### Tipos:

- Escalas gráficas de calificación
- Elección forzada
- Método de formas narrativas

#### Tipos:

- Método de incidentes críticos
- Método de lista de revisión de conductas
- Escala fundamentada para la medición del comportamiento (BARS)
- Escalas de observación de comportamiento
- Evaluación de desempeño por competencias

#### Tipos:

- Mediciones de productividad
- Administración por objetivos (APO)

### Entrevista de evaluación

Es la clave del sistema de evaluación. Se debe considerar como la revisión anual de la gestión de recursos humanos.

- Objetivo
- Propósitos
- Técnicas de retroalimentación
- Criterios para considerar

Dar a conocer al empleado informaciones significativas sobre su desempeño

1. Llegar a acuerdos con el empleado
2. Definir medidas de mejoramiento
3. Estimular relaciones motivadoras más fuertes.
4. Eliminar o reducir disonancias, ansiedades, tensiones o dudas.

- ☞ De convencimiento (se procura convencer al empleado para que actúe de determinada manera)
- ☞ De diálogo (se insta al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, excusas, quejas, se propone superar estas reacciones)
- ☞ De solución de problemas (identifica las dificultades que puedan estar interfiriendo en el desempeño del empleado, se solucionan mediante capacitación, asesoría o reubicación)

La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no es satisfactorio. Proporciona a los empleados retroalimentación directamente relacionada con su desempeño.



# ADMINISTRACIÓN DE COMPENSACIONES



Es un área vital ya que garantiza la satisfacción de los empleados, ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

**Objetivos**

- Equidad interna: Es el equilibrio que la persona percibe entre sus aportaciones a los fines de la empresa y lo que considera una compensación justa a esas aportaciones, en comparación con los que trabajan a su alrededor.
- Competitividad externa: Implica hacer una comparación entre las prácticas de compensación de la empresa y las del conjunto que constituyen su mercado laboral de referencia.
- Estimular niveles superiores de desempeño del personal: Implica que se cuente con un procedimiento de medición del desempeño que permita estimular niveles superiores del personal en ese rubro.

**Valuación de puestos**

Es un proceso que permite valorar la importancia relativa de los puestos en la misión, fines y resultados de la empresa.

- Métodos: Existen varios tipos: Métodos de jerarquización, de clasificación, de puntos, factoriales e híbridos o comerciales. No existe un método de valuación de puestos ideal.
- Enfoques de compensación de puestos: En la actualidad hay dos enfoques fundamentales para definir cómo y cuánto pagar a los puestos en la empresa.
  - El enfoque de pago por valor del mercado del puesto
  - El enfoque de pago por valor del contenido de responsabilidad del puesto

**Pasos:**

- Obtener información del mercado de compensación
- Decidir el nivel de competitividad de la compensación que se necesita pagar.
- Construir un rango de sueldo que permita ubicar a los ocupantes del puesto.

**Pasos:**

- Valuar el contenido de responsabilidad de los puestos
- Diagnóstico de las prácticas de compensación de la empresa

**Tasas salariales, estructura salarial**

- Punto de partida: El manual de funciones de la organización facilita la información pertinente de cada puesto dentro de la organización y es el punto de partida para el diseño de una estructura salarial justa y equitativa para los empleados con relación al mercado laboral actual.
- Sueldo base o salario de compensación: Es la cantidad fija que percibe un empleado regularmente, ya sea en forma de salario mensual o en forma de retribución por horas.
- Retribución variable, "bonus" o salario de apreciación: Son aquellos programas destinados a retribuir a determinados empleados con altos niveles de rendimiento.
- Prestaciones o beneficios sociales: Denominadas retribuciones indirectas o en especie, abarcan una amplia variedad de programas y pueden estar fijadas por convenio colectivo o ser mejoras voluntarias por parte de la empresa.
- Pasos para diseñar una estructura salarial: Si la empresa está considerando la renovación, actualización o la implementación de una estructura salarial, debe seguir los siguientes pasos:
  - Evaluar y clasificar los cargos en la empresa
  - Identificar y delimitar el perfil de cada cargo
  - Identificar las características cuantitativas y cualitativas de cada cargo
  - Definir las prestaciones de cada bloque de puestos y unificarlas en caso de que tengan diferencias
  - Determinar las prestaciones adicionales que puede otorgar la empresa
  - Reglamentación y transparencia
  - Comunicar el paquete de prestaciones

**Planes de incentivos**

Dependen de cada institución y abarca los aspectos financieros y no financieros, directos e indirectos de la remuneración.

- Objetivos: Crear un sistema de recompensas equitativas para la organización y los trabajadores, para su implementación. Buscan motivar al trabajador para que continúe aportando su máxima eficiencia a la empresa.
- Incentivos individuales o grupales: Para determinarlos se deben considerar 4 factores claves:
  - Performance individual
  - Necesidad de colaboración
  - Percepción de equidad
  - Tamaño de grupo
- Tipos:
  - Beneficios económicos: Sueldos, bonos
  - Beneficios no económicos: Apoyo social, asistenciales, recreativos, supletorios, adiestramiento



# ADMINISTRACIÓN DE COMPENSACIONES

## Planes relacionados con la contribución a las utilidades

Los incentivos y la participación en las utilidades constituyen enfoques de compensación que impulsan logros específicos.

### Sistemas de incentivos

Establecen estímulos basados en el desempeño y no en la antigüedad o en las horas que se haya laborado. Con más frecuencia, se conceden sobre bases individuales.

Diferentes sistemas de incentivos:

- Incentivos sobre unidades de producción
- Bonos sobre producción
- Comisiones
- Curvas de madurez
- Aumentos por méritos
- Compensación por conocimientos especializados
- Incentivos no financieros
- Incentivos a ejecutivos

### Planes de participación de utilidades

Establece una relación entre el desempeño de la organización y la distribución de las ganancias entre los empleados. Por lo común, se aplica a un grupo o a todos los empleados.

La mayor parte de los planes se comprenden dentro de cuatro categorías:

- Propiedad de los empleados
- Planes de participación en la producción
- Planes internacionales de incentivos
- Planes de participación en utilidades



### Remuneración

Es la contraprestación que debe percibir el trabajador como consecuencia del contrato de trabajo.

Todo lo que constituye

- Tiene aportes y contribuciones (Jubilación, Obra Social, etc.)
- Se tiene en cuenta para liquidar aguinaldos, vacaciones, etc.
- Son embargables.

Tipos

- Remuneración Directa (Es el salario que se paga al individuo en relación con el cargo ocupado)
- Remuneración Indirecta (Son los beneficios y servicios sociales)

## Planes de beneficios y prestaciones

Se denominan beneficios sociales a las prestaciones de naturaleza jurídica de seguridad social, no remunerativa, no dineraria, no acumulable ni sustituible en dinero, que brinda el empleador al trabajador por sí o por medio de tercero, que tiene como objeto mejorar la calidad de vida del dependiente o de su familia a cargo.

### Tipos De Beneficios Sociales

Los planes de beneficios y servicios sociales están destinados a auxiliar al empleo en tres áreas de su vida:

- En el ejercicio del cargo: bonificaciones, seguro de vida, premios de producción, etc.
- Fuera del cargo, pero dentro de la empresa: descanso, restaurante, bar, transporte, etc.
- Fuera de la empresa, es decir en la comunidad: recreación, actividades comunitarias, etc.

Criterios para el planeamiento de servicios y beneficios sociales

- Objetivos
- Criterios
- Principios

### Clasificación

- En cuanto a sus exigencias
- En cuanto a su naturaleza
- En cuanto a sus objetivos

Se pueden encontrar: Beneficios legales (son los exigidos por la legislación laboral del país), Beneficios espontáneos (son concedidos libremente por la empresa).

Se pueden encontrar: Beneficios monetarios (otorgados en dinero, a través de la nómina), Beneficios no monetarios (ofrecidos en forma de servicios, ventajas o facilidades para los usuarios).

Se pueden encontrar: Planes Asistenciales, Planes recreativos, Planes Supletorios.

### Programas de protección

- Pensiones
- Cafetería
- Vivienda
- Comisariatos
- Servicios médicos
- Consejería legal y financiera
- Servicio educativo de los empleados
- Programas recreativos



## REFERENCIAS

- ☞ Antología UDS. UNIDAD V Y VI. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. ADMINISTRACIÓN DE COMPENSACIONES. (2020). En S. Guillén (Comp.), Maestría en Administración, Materia Administración de Recursos Humanos (pp. 07-50). Universidad del Sureste