

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE REMUNERACIONES SALARIALES Y
BENEFICIOS PARA LA JEFATURA DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE
PROYECTOS DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA**

LICENCIADA MAYLIN NINETH LÓPEZ ORTEGA

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2020

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE REMUNERACIONES SALARIALES Y
BENEFICIOS PARA LA JEFATURA DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE
PROYECTOS DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA**

Informe final del trabajo profesional de graduación para la obtención del Grado de Maestro en Artes, con base en el "Instructivo para elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes", aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

DOCENTE: M.A. JUAN CARLOS LEMUS RIOS

AUTOR: LICDA. MAYLIN NINETH LÓPEZ ORTEGA

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo:	MSc. Byron Giovani Mejía Victorio
Vocal Tercero:	Vacante
Vocal Cuarto:	Bachiller en Ciencias y Letras Silvia María Oviedo Zacarias
Vocal Quinto:	Perito Contador Omar Oswaldo García Matzuy

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO

PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

Presidente: Msc. Judith Morales

Evaluador: Msc. María Elena Rocha

Evaluador: Msc. Claudia Arriola

ACTA/EP No. 1854

ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-A-024-JPFS-2020

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 10 de octubre de 2020, a las **17:05-17:44** horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada **Maylin Nineth López Ortega**, carné No. **200612424** estudiante de la Maestría en **Administración Recursos Humanos** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en **Administración Recursos Humanos**, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018-----

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **Implementación de un plan de compensaciones salariales y beneficios para la jefatura de la Dirección Administrativa de Proyectos de una universidad privada** dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADA** con una nota promedio de 71 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

Por de verificar las referencias Bibliográficas, profundizar del trabajo emocional, realizar correcciones en sus instrumentos y realizar una revisión general y que toda se encuentre alineada a las normas APA. Y cada una de las observaciones realizada por la tema en su documento, Fortalecer su Marco Teórico.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los diez días del mes de octubre del año dos mil veinte.


Msc. Swethi Morales
Coordinador


Msc. Maria Elena Rocha
Evaluador


Msc. Claudia Arriola
Evaluador


Licda. Maylin Nineth López Ortega
Sustentante

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Maylin Nineth López Ortega Cerritos** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 16 de octubre de 2020.

(f) 
MSc Judith Morales
Coordinador

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:	Por la vida, al brindarme la oportunidad de alcanzar un logro más.
A MIS ABUELOS:	Daniel López, Juan Ortega que en paz descansen gracias por la formación y los valores que fundaron en mi persona.
A MIS ABUELAS:	Dominga Velásquez, Rosario Cardona gracias por siempre estar ahí y creer en mí.
A MIS PADRES:	Rodolfo López y Argelia Ortega por su apoyo incondicional y el ejemplo de superación y perseverancia.
A MI HERMANO:	Mario López por estar a mi lado cuando más lo necesite gracias, y por su apoyo incondicional.
A MIS SOBRINAS:	Fátima y Valeria por ser ejemplo de lucha para mí, y que este logro sea ejemplo de superación para su vida, las amo.
A MIS TÍOS, PRIMOS Y FAMILIA:	Por su apoyo incondicional y por compartir este logro junto a mí.
A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO:	Por brindarme los conocimientos necesarios para alcanzar este objetivo.
A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:	Por abrirme las puertas a los conocimientos de educación a nivel superior para desenvolverme en mi vida profesional.

CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	ii
CAPÍTULO I.....	1
1. ANTECEDENTES	1
1.1 Antecedentes de la remuneración y beneficios en el clima laboral -----	2
CAPÍTULO II.....	6
2. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 Administración de recursos humanos-----	6
2.1.1 Importancia de la Administración de Recursos Humanos -----	7
2.1.2 Roles de la administración -----	8
2.2 Remuneraciones-----	8
2.2.1 Definición de Remuneraciones-----	8
2.2.2 Clases de remuneraciones -----	10
2.2.3 Remuneración financiera directa -----	10
2.2.4 Remuneración financiera indirecta -----	11
2.2.5 Remuneración no financiera -----	11
2.3 Beneficios-----	12
2.3.1 Definición de beneficios -----	12
2.3.2 Diferencias entre remuneraciones salariales y beneficios -----	12
2.4 Salario emocional -----	13
2.4.1 Definición de salario emocional -----	13
2.5 Clima laboral-----	13
2.5.1 Definición de clima laboral-----	13
2.6 Compensaciones -----	15

2.6.1 Definición de compensación -----	15
2.6.2 Objetivos de la administración de las compensaciones -----	16
2.6.3 Importancia de la compensación para el trabajador-----	17
2.6.4 Métodos y herramientas de compensación -----	17
2.6.5 Importancia de la gestión de la compensación -----	18
2.6.6 Desafíos del área de compensaciones -----	18
2.6.7 Definición de política salarial-----	19
2.7 Evaluación del desempeño -----	20
2.7.1 Definición de evaluación del desempeño-----	20
2.7.2 Tipos de métodos de evaluación del desempeño-----	21
2.7.3 Objetivos de la evaluación del desempeño -----	22
2.7.4 Beneficios de la evaluación del desempeño-----	23
2.7.5 Evaluación del desempeño por objetivos smart, e indicadores críticos (KPI´s) ---	24
2.7.5.1 Indicadores críticos (KPI´s) -----	24
2.7.6 Motivación para el desempeño-----	25
2.8 Definición de motivación-----	26
2.8.1 Teoría de la equidad -----	26
CAPÍTULO III.....	28
3. MÉTODOLÓGÍA.....	28
3.1 Definición del problema-----	28
3.2 OBJETIVOS-----	29
3.2.1 Objetivo General -----	29
3.2.2 Objetivos específicos -----	29
3.3 Métodos, técnicas e instrumentos -----	30
3.3.1 Métodos -----	30

3.3.2 Técnicas	33
3.3.3 Instrumentos	34
CAPÍTULO IV	36
4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	36
4.1 Hallazgos	36
4.1.1 Diagnóstico del sistema actual de compensaciones salariales y beneficios	36
4.1.2 Evaluación del método actual para la evaluación del desempeño	43
4.1.3 Establecer un sistema de compensaciones salariales y beneficios y evaluación del desempeño por objetivos	47
4.2 Análisis de los resultados	47
4.2.1 Sistema de compensaciones salariales y beneficios	47
4.2.2 Análisis del método utilizado para la evaluación del desempeño	48
4.2.3 Análisis del diseño de un plan de compensación salariales y beneficios mediante el resultado de la evaluación del desempeño por objetivos.	49
4.3 Discusión de resultados	50
CONCLUSIONES	55
RECOMENDACIONES	56
BIBLIOGRAFÍA	57
ANEXOS	60
ÍNDICE DE TABLAS	139
ÍNDICE DE FIGURAS	140

RESUMEN

El presente trabajo profesional de graduación correspondiente a la Maestría en Administración de Recursos Humanos, da a conocer la problemática derivada de las fluctuaciones actuales en la manera de compensar a los colaboradores en puestos que desempeñan funciones similares a un mismo nivel jerárquico dentro del área de proyectos de la unidad de análisis; esto genera un clima laboral inadecuado, así como el retraso en los procesos de gestión de los múltiples proyectos por la deficiencia de la comunicación entre los colaboradores.

Para solventar la problemática detectada se consideró la creación de un plan de compensaciones salariales y beneficios derivado de los resultados que obtengan los colaboradores en la evaluación de desempeño por objetivos; el desarrollo del mismo contempló las fases de preparación, implementación, seguimiento y evaluación. Para tal efecto, se utilizaron las técnicas de entrevista y revisión documental, aplicando los instrumentos de entrevista para las jefaturas del área y el cuestionario para los colaboradores.

Derivado de la información recabada en los instrumentos de diagnóstico, se procedió a realizar el análisis de los resultados, en donde se evidenció la variación en la compensación salarial, así como la carencia de un criterio objetivo que brinde a los colaboradores los beneficios que actualmente proporciona la organización, causando malestar en los colaboradores del área.

Por lo tanto, considerando la relevancia de contar con un sistema de compensaciones salariales y beneficios equitativo y competitivo en el mercado, se recomienda la implementación de un plan de compensaciones salariales y beneficios, así como el método de evaluación del desempeño por objetivos que permita proporcionar beneficios al colaborador de manera equitativa

INTRODUCCIÓN

Las formas de compensación utilizadas por los patronos para con sus trabajadores por la prestación de sus servicios ha variado con el transcurso del tiempo, desde el hecho de llevar a cabo intercambios o trueques, hasta la utilización de la moneda en la actualidad; y, dicho sea de paso, esta moneda tiene un valor adquisitivo tanto como para el que presta el servicio como para el que lo recibe y pagó por él. Hablar de compensaciones a través de los años, siempre ha sido un tema crítico y delicado al momento de gestionar el capital humano; y su importancia radica en que de las compensaciones depende el poder atraer y retener al capital humano con los conocimientos, habilidades y actitudes que necesita la organización para el logro de sus objetivos.

El presente Trabajo Profesional de Graduación describe dentro del capítulo I, los antecedentes de la universidad privada objeto de análisis, con información histórica que describe su evolución y desarrollo a través del tiempo; seguidamente, se incluyen antecedentes de cinco autores de estudios similares al tema objetivo del presente trabajo, cuyos informes demuestran la problemática en la actual manera de recompensar a sus colaboradores y concluyen con la importancia y beneficios de contar con el diseño correcto de un plan de compensaciones salariales y beneficios.

En el capítulo II se encuentra el marco teórico con el desarrollo de todas las teorías y enfoques de recursos humanos a cargo de diferentes autores sobre los temas que competen al presente trabajo, con el fin de fundamentar y sustentar los beneficios de promover un sistema de compensaciones equitativo, así como el contar con un método de evaluación del desempeño adecuado para determinar de manera objetiva el desempeño de los colaboradores.

Prosiguiendo con el capítulo III, se explica la parte metodológica del trabajo; encontrando como primer punto, la definición del problema en la unidad de análisis; además se describen los objetivos generales y específicos, la metodología utilizada para el alcance de los objetivos planteados que darán solución a la problemática detectada; y finalmente,

se detalla la forma de aplicación de las técnicas e instrumentos utilizados en el trabajo en sus tres fases:

- Fase de preparación: en la que se realizó un análisis del sistema actual de compensaciones salariales y beneficios y del método actual de evaluación del desempeño.
- Fase de implementación: se elaboraron los instrumentos a utilizar para la aplicación de la propuesta.
- Fase de seguimiento y evaluación: en la que se analizaron los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos, procediendo con la evaluación y seguimiento para la mejora de los manuales diseñados.

Las técnicas para la realización del plan de compensación y el método de evaluación del desempeño fueron: las entrevistas y revisión documental; y como instrumentos se utilizaron el formato de entrevista para los jefes del área, el formato de cuestionario para los colaboradores y la lista de verificación para examinar la documentación con la que contaba la organización.

El capítulo IV corresponde a la presentación, análisis y discusión de resultados de los hallazgos encontrados según la entrevista para el área de jefatura y los cuestionarios dirigidos a los colaboradores de la Dirección de Proyectos, con la finalidad de diagnosticar la aplicabilidad del sistema actual de compensaciones salariales y beneficios, así como el actual método de evaluación del desempeño. La discusión de resultados se realizó a la luz de otros estudios similares y con el soporte bibliográfico de distintos autores expertos en el tema del presente trabajo.

Por último, se encuentran las conclusiones de la situación actual de la organización; así también, las recomendaciones a seguir para la mejora continua del área; y finalmente los anexos, que contienen los manuales de evaluación del desempeño y compensaciones salariales y beneficios. En cada uno de estos productos, se detallan las formas y objetivos de aplicabilidad de cada uno de ellos, así como los formatos a utilizar para realizar todo el proceso de implementación para cada puesto en el área de proyectos.

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES

Las universidades privadas son centros de educativos a nivel superior con el objetivo de contribuir a la formación académica y profesional de la población civil que puede sufragar los costos de estas. Las universidades privadas pueden financiarse por sus propios medios o ingresos, debido a que estos pueden ser por medio de matrículas estudiantiles, donaciones de personas particulares o instituciones, el ser instituciones privadas y no gubernamentales o no gestionadas por el gobierno conlleva a que los cambios de gobiernos o de presupuestos no afecten sus operaciones o proyectos.

El objeto o unidad de análisis se encuentra ubicada en la 18 avenida 11-95 zona 15 vista hermosa III, en la cual se ubica su campus central, contando con dos sedes más en el Altiplano y sur del país, la universidad centra sus operaciones a beneficio del estudiante ofreciéndoles actividades extracurriculares, programas de internacionalización, makerspaces, metodologías de enseñanza aprendizaje, oficina de transferencia en tecnología y centro de emprendimiento, por consecuente el modelo educativo se basa en desarrollar competencias en los estudiantes tales como trabajo en equipo, resolver conflictos de manera crítica, comunicarse con efectividad.

La universidad actualmente cuenta con las siguientes facultades: Ciencias y Humanidades, Ciencias Sociales y Educación, así como el Colegio Universitario. Con el transcurso del tiempo fue adaptando su modelo educativo que hoy tiene similitud con algunas universidades norteamericanas, así también cuenta con centros dedicados a estudios de investigación en temas de ciencia y tecnología.

Adicional cuenta con direcciones administrativas para el mantenimiento y funcionamiento de esta, entre ellas se encuentra la dirección administrativa, financiera, de proyectos, secretaría, etc. La dirección administrativa de proyectos en la actualidad es la encargada de administrar los ingresos y egresos de los proyectos que se encuentren en procesos

de ejecución en el campus central, para que los mismos cumplan con las normas y políticas regidas por la institución.

Para comprender el tema para la implementación de un plan de remuneraciones salariales y beneficios para la jefatura de la dirección de Proyectos se presentan los antecedentes de la unidad de análisis, así también enfatizar, que es indispensable recurrir y citar investigadores o profesionales que han estudiado estos con el propósito de tener bases de referencias, establecer categorías, conceptos y características de cada uno de ellos; de ahí la importancia de los antecedentes teóricos a citar.

1.1 Antecedentes de la remuneración y beneficios en el clima laboral

Taracena (2017), realizó un trabajo sobre “El salario emocional y su impacto en la rotación del personal de ventas en una empresa comercial”, optando al título de Maestría en Administración de Recursos Humanos en la Universidad de San Carlos de Guatemala, la problemática que genera es la rotación del personal de ventas por compensaciones no monetarias, con un objetivo general de establecer la relación del salario emocional de los vendedores con la rotación del personal se utilizó el método científico en una secuencia de pasos ordenados, comenzando por recopilar información bibliográfica del tema estudiado, posterior a ello, se presentan los resultados por medio de gráficas estadísticas descriptivas con resultados del estudio del problema y con base a la información brindada por Recursos Humanos y el acercamiento que tuvo la investigadora a la corporación; según los estudios realizados demostraron que el salario emocional y su impacto en la rotación de personal cuando no existe una planificación sólida de recursos humanos, lo que coadyuve a la planificación estratégica de la organización, asumiendo un rol, puramente operativo que al establecer un salario emocional para los vendedores de la corporación de giro comercial se reducirá la rotación de personal.

Tomasello (2017), realizó un trabajo sobre “Propuesta de incentivos, beneficios y recompensas para el área de ventas de empresa inmobiliaria”, optando al título de Maestría en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional en la Universidad de Chile, la problemática que genera la carencia de un sistema incentivos, recompensas para la productividad en el personal del área de ventas, con el objetivo de conceptualizar y definir

bajo un marco teórico, el proceso de recompensa total, incentivos y beneficios orientado al área de ventas, la metodología cualitativa fue la utilizada para el estudio la cual se observó desde una perspectiva interna y subjetiva, posterior a ello, se presentan los resultados de la investigación por medio de una tabla comparativa de puntajes, clasificación y observaciones de los ítems evaluados, se procedió con el análisis de la información recabada de acuerdo a los formatos de entrevistas diseñados para el estudio, y en colaboración con los gerentes, jefes y vendedores, se pudo inferir que la falta de una propuesta de beneficios, incentivos y recompensas competitivas acorde al mercado laboral inmobiliario provocó la fuga de talentos no solo a nivel de jefaturas y gerencias, sino también a nivel de la fuerza de ventas.

Vargas (2016), realizó un estudio que tituló “Propuesta de un modelo de remuneración variable, basado en sistema de evaluación de desempeño por competencias”, para obtener el título de Máster en gestión y dirección de empresas de la Universidad de Cuenca del Ecuador. La problemática que indica es la observación de pérdida de empleados talentosos que le sirve mucho a la institución, que pueden seguir desarrollando sus capacidades, pero la inequidad en las remuneraciones y la falta de reconocimiento del talento para el que han sido preparados, desempeñan su labor en forma limitada, sin aportar más de lo que pudieran, como objetivo general proponer un modelo de remuneración variable, basado en el sistema de evaluación de desempeño por competencias, para que la compensación salarial sea acorde a las capacidades del personal de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura del Azuay, la metodología utilizada es del método científico, planteando el problema, sin hipótesis porque se trata de estudio factible, se recoge la información, se analizaron datos y por medio de encuesta se verificó el status de empleado para diseñar el modelo de remuneración variable de acuerdo al talento humano, y como resultado se obtuvo que la evaluación considera un sistema organizacional basado en resultados, más que en funciones y tareas. Se centra más en lo que logra el trabajador que en lo que hace. No es un fin. Es un medio para lograr los objetivos de la empresa y según los estudios realizados se concluyó que derivado de la carencia de un modelo de remuneración variable provoca la pérdida de empleados talentosos se debe a que no existe un plan de retroalimentación, por tal razón el evaluador proporciona información sustentada al personal evaluado, tan solo para

retribuir con la remuneración variable pero falta lograr un proceso de mejora continua en los empleados de CJA.

Rodríguez (2015), llevó a cabo la tesis titulada “Propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el ministerio de coordinación de desarrollo social”, optando al título de Magister en Recursos Humanos en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE del Ecuador, la problemática indica que el sector público ha impulsado desde la función ejecutiva una reforma mejora de las instituciones públicas de las normativas que las rige y de la imagen que estas han presentado por años a la sociedad. La retórica política insiste en que las instituciones son llamadas a prestar un servicio público y que esta debe ofrecerse con calidad y calidez. el objetivo general del trabajo fue investigar el clima laboral y la cultura organizacional en el Ministerio de Coordinación de desarrollo social (MCDS), se utilizó la metodología de naturaleza mixta, la cual contiene preguntas cerradas según la escala de Likert y subido a la opción de entrevistas en línea de Google Docs, integra lo cualitativo a través de la aplicación y construcción de encuestas y lo cualitativo con análisis descriptivo de entrevistas estructuradas, según los estudios realizados se pudo inferir que la mejora del clima laboral es percibido de forma positiva; sin embargo hay aspectos que fortalecer como: la implementación de una gestión organizacional por procesos que agilice la gestión organizacional a todo nivel; y el diseño e implementación de un plan de beneficios y recompensas.

Velásquez (2015) realizó su tesis con el título de “Clima organizacional y satisfacción laboral de los empleados de Hitachi Chemical, en Montemorelos, Nuevo León, México”, para optar al grado de Maestría en Recursos Humanos de la Universidad de Montemorelos de México. La problemática que se plantea es el grado de calidad del clima organizacional ¿es predictor del grado de satisfacción laboral, según la percepción de los empleados de Hitachi Chemical, en Montemorelos, Nuevo León, ¿México?, el objetivo general que resolvió después del planteamiento de la problemática fue el de conocer el grado de satisfacción laboral percibido por los empleados de Hitachi Chemical en Montemorelos, Nuevo León, México, la metodología que se utilizo fue de tipo cuantitativa, descriptiva, explicativa y transversal. Para la recolección de los datos se utilizaron dos instrumentos: el primero, para medir la calidad del clima organizacional percibido,

conformado por 17 ítems y una confiabilidad de 948; el segundo, enfocado a medir el grado de satisfacción laboral percibido, conformado también por 15 ítems y una confiabilidad de 926. Como resultado se observó que el grado de calidad del clima organizacional es predictor de la satisfacción laboral de los empleados de Hitachi Chemical, en Montemorelos, Nuevo León, y según el estudio realizado se concluyó que para determinar que el clima organizacional y motivación es un predictor fuerte de la satisfacción laboral percibida por los empleados de Hitachi Chemical. Lo cual se pudo afirmar que, cuanto mejor sea la calidad del clima organizacional que experimentan los empleados, mejor y mayor será el grado de la satisfacción laboral.

Polanco (2014), realizó su trabajo “El clima y la satisfacción laboral en los docentes del Instituto Tecnológico de Administración de Empresas (INTAE)”, optando al título de Maestría en gestión de la educación de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán de Honduras, la problemática indica ¿cuál es el impacto del clima organizacional que impera en el Instituto Tecnológico de Administración de Empresas y la insatisfacción expresada por los docentes? el objetivo general es identificar elementos que puedan contribuir a mejorar el clima organizacional y promover la satisfacción laboral la metodología aplicada fue de naturaleza cuantitativa el tipo de investigación es de naturaleza descriptiva como transversal. La satisfacción laboral de los docentes se ve desde la perspectiva de insatisfacción la administración de los sueldos y salarios, el sistema de promoción laboral y la interacción de las relaciones humanas. Según la información recabada se puede inferir que para promover el clima y la satisfacción laboral del instituto se deben abandonar las medidas de coerción en la inestabilidad laboral, y que adicional se cree un sistema de reconocimiento, en base a merito, los retrasos de pagos los cuales han sido evidenciados como insatisfactores laborales importantes en los docentes lo cual influye en el desempeño.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

La realización del presente marco teórico se desarrolla con el fin de dar a conocer los conceptos básicos y fundamentales para el desarrollo e importancia de los sistemas de compensaciones salariales y beneficios, así como la relevancia en el desarrollo del personal al contar con un método de evaluación del desempeño. Con definiciones de autores que fundamenten la importancia de los temas mencionados anteriormente en los procesos administrativos de recursos humanos.

2.1 Administración de recursos humanos

Según Dessler & Varela (2017) “La Administración de Recursos Humanos es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como atender sus relaciones laborales, su salud y seguridad, y los aspectos de equidad” (p.4).

La administración de recursos humanos es la encargada de gestionar al personal de la organización, así como velar por los procesos en los cuales tiene que pasar dentro de la misma, desde el proceso de reclutamiento y selección, así como de inducción, capacitación y desarrollo. Todo lo anterior no son más que actividades fundamentales que deben de realizarse para cumplir con los objetivos de la organización y de beneficio tanto para el colaborador como para el empleador.

Un departamento de recursos humanos hoy en día asesora, sugiere, recomienda perfiles de personal, así como también planifica dependiendo del giro del negocio o de temporada la cantidad de personal necesario para el cumplimiento de metas. El personal de recursos humanos son los entes mediadores entre el colaborador y el patrono. Dado esto es fundamental que el área no pierda la objetividad y pueda solo beneficiar a algunos, es por ello por lo que el contar con un sistema de remuneraciones equitativo es importante para gestionar el capital humano de una manera eficiente y eficaz para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

2.1.1 Importancia de la Administración de Recursos Humanos

Dessler & Varela (2017) afirma:

Quizá sea más fácil contestar la pregunta con una lista de los errores referentes al personal, que no se querrá cometer cuando se administre. Por ejemplo: contratar a la persona equivocada para un puesto de trabajo, tener una alta rotación de personal, perder tiempo en entrevistas inútiles, que sus empleados consideren que sus sueldos son injustos y desiguales con respecto a los de los otros trabajadores en la empresa, etc. (p.4)

La importancia de la administración de recursos humanos radica en la capacidad que tengan las personas encargadas, de los procesos para planificar y administrar el capital humano que llega a la empresa para contribuir en los objetivos organizacionales, así también en la eficacia y eficiencia de cumplir con sus principales funciones que son el reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo de los colaboradores.

Entre las funciones principales funciones del departamento de recursos humanos es la evaluación del desempeño, esta es de suma importancia debido a que la misma brinda la información sobre las áreas de conocimientos o habilidades en el personal que se necesiten capacitar y, que las mismas sea funcionales para el desarrollo de sus actividades y responsabilidades.

Según Robbins & Coulter (2010) “la administración de recursos humanos es importante por tres razones. Primera, puede ser una importante fuente de ventajas competitivas”. (p.206).

A pesar de que los autores mencionan tres razones la primera se considera de vital importancia debido a que, si un departamento de recursos humanos administra de manera eficiente y eficaz al recurso humano apegado a los descriptores y, perfiles de puestos, capacitando y desarrollando al personal idóneo se volverá una empresa competitiva en el mercado y, por lo tanto, al evolucionar la empresa también lo harán los colaboradores, lo cual creará una imagen profesional e idónea para trabajar.

2.1.2 Roles de la administración

Según Franlin & Krieger (2012) “roles que los administradores asumen cuando planean, organizan, dirigen y controlan los recursos de la organización, mismos que representan los comportamientos o actividades conductuales que se ponen en práctica para desempeñar un trabajo” (p.6).

Existen varios roles que los administradores deben de poseer para conducir o administrar una empresa, entre ellos se pueden mencionar: el rol de lider, el rol de enlace y rol de comunicador, estos son indispensables para dirigir personas lo cual nos lleva a los roles que deben de poseer las personas que dirigen un departamento de recursos humano, debido que en ellos recaen muchas reponsabilidades asi como toda la atención de como comportarse dentro de la empresa.

Es importante mencionar que recursos humanos como tal es ejemplo e imagen de las empresas y, deben de poseer la actitud para impactar en el personal de la misma y asi poder ser mediadores entre los empleadores y los colaboradores.

2.2 Remuneraciones

2.2.1 Definición de Remuneraciones

Según Mondy (2010) “La remuneración o compensación es el total de todas las retribuciones que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios. Los propósitos generales de la remuneración son atraer, retener y motivar a los empleados” (p. 268)

Chiavenato (2011) menciona como concepto de remuneración lo siguiente:

La remuneración se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico. La remuneración económica puede ser directa o indirecta. (p.234)

Por lo anterior podemos indicar que las remuneraciones es la forma por la cual se le recompensa o se les retribuye a los colaboradores por la prestación de un servicio, o el desarrollo de una actividad de forma continua y de manera indefinida por ambas partes.

Para considerar o determinar las remuneraciones, las empresas u organizaciones deben de tomar en cuenta las leyes por las cuales se rige el país, debido a que existe un salario mínimo, así como beneficios salariales a los cuales tienen derecho los colaboradores.

Un aspecto importante de las remuneraciones es el hecho de que los mismos son de motivación para el colaborador para desempeñar las tareas o funciones asignadas, así también se debe considerar que la motivación a través de los incrementos salariales es temporal y, por eso no es una técnica recomendada totalmente para motivar.

En la actualidad las remuneraciones son un aspecto fundamental debido a que el contar con remuneraciones competitivas en el mercado laboral, atrae a capital humano capacitado y especializado para desempeñar funciones estratégicas de manera competitiva.

Al citar las definiciones de los autores mencionados anteriormente sobre de las varias maneras de remunerar, se infiere que Chiavenato tiene un concepto amplio sobre los mismos, debido a que engloba varios aspectos como lo es la remuneración directa e indirecta, así también, como debe considerarlo el departamento de recursos humanos para poder compensar de manera equitativa al colaborador. Pero Mondy, clasifica y detalla cada tipo de remuneraciones y beneficios en monetarios y no monetarios.

Según el artículo 88 del código de trabajo (1961)

Salario o sueldo es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de la relación de trabajo vigente en ambos. Salvo las excepciones legales, todo servicio prestado por un trabajador a su respectivo patrono debe ser remunerado por este. El cálculo de esta remuneración, para el efecto de su pago, puede

pactarse: por unidad de tiempo, por unidad de obra. Y por participación de las utilidades. (Congreso de la República de Guatemala, 1961)

Asimismo, según el artículo 103 del código de trabajo (1961)

Todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo que cubra sus necesidades normales de orden material, moral y cultural y que le permita satisfacer sus deberes como jefe de familia. Esa fijación debe también tomar en cuenta si los salarios se pagan por unidad de tiempo, por unidad de obra o por participación en las utilidades. (Congreso de la República de Guatemala, 1961)

2.2.2 Clases de remuneraciones

Según Mondy (2010) los tipos o clases de remuneraciones son: “Remuneración financiera directa, remuneración financiera indirecta y la remuneración no financiera” (p.269).

Para Chiavenato (2002) los tipos o clases de remuneración son: “remuneración básica, incentivos salariales y los beneficios” (p.269).

Las diferencias sobre las clases de remuneraciones que indica Mondy y Chiavenato cada autor los explica de manera diferente, e infieren que para determinar la forma en la cual se va a remunerar a los colaboradores dependerá del giro de la empresa, por lo tanto, no es lo mismo remunerar a una organización que su giro de negocio es la educación a una empresa de giro comercial. A continuación, se detallarán los tipos de remuneración:

2.2.3 Remuneración financiera directa

Mondy (2010) define las remuneraciones financieras directas “Consiste en el pago que recibe una persona bajo la forma de sueldos, salarios comisiones y bonos” (p.269)

Las remuneraciones financieras directas son todas aquellas que recibe el colaborador por el servicio que le brinda a la empresa, estos son de carácter monetario, un ejemplo

puede ser en el caso de los vendedores, debido a que estos devengan comisiones por ventas, y en una empresa de producción los bonos por alcance de metas u objetivos.

2.2.4 Remuneración financiera indirecta

Según Mondy (2010) las remuneraciones financieras indirectas son: “Todas las retribuciones financieras que no están incluidas en la remuneración financiera directa. Esta forma de remuneración incluye una amplia variedad de retribuciones que normalmente recibe el empleado de forma indirecta” (p.269)

Las remuneraciones financieras indirectas son las prestaciones laborales legalmente obligatorias como lo son el aguinaldo y bono 14 e indemnización, este último se deberá de pagar en el caso que el colaborador sea devinculado por decisión del patrono, según el artículo 106 de la constitución de la República de Guatemala. Irrenunciabilidad de los derechos laborales “Los derechos consignados en esta sección son irrenunciables. (Congreso de la República de Guatemala, 1985)

2.2.5 Remuneración no financiera

Según Mondy (2010) las remuneraciones no financieras son: “Consiste en la satisfacción que experimenta una persona y que se deriva del trabajo mismo o del ambiente psicológico y/o físico en el cual labora” (p.269)

Las remuneraciones o compensaciones no financieras se basan en todas las retribuciones o beneficios que se le dan al colaborador, en forma no monetaria y que de igual manera causen satisfacción como horarios flexibles de trabajo, trabajo en casa, trabajos de tiempo parcial, semanas laborales comprimidas, reconocimiento, autoestima por su buena labor y seguridad en el trabajo.

2.3 Beneficios

2.3.1 Definición de beneficios

Según Chiavenato (2002) “Beneficios son los pagos financieros indirectos ofrecidos a los empleados” (p.283)

Para Chiavenato los dos tipos de beneficios que existen son: los beneficios financieros indirectos y los beneficios sociales que son las comodidades, facilidades que las empresas ofrecen a los colaboradores, estos tienen la característica que son de ser no monetario y son específicamente para aumentar la motivación algunos ejemplos de estos pueden ser transporte por medio de buses con rutas designadas, promociones, oportunidades de desarrollo.

Al implementar un plan de beneficios, para los colaboradores es importante tener en cuenta que no todos los beneficios puede aplicarse para todos los colaboradores, por lo tanto, siempre es importante el contacto con los mismos para poder generalizar y así se puedan considerar como motivadores.

2.3.2 Diferencias entre remuneraciones salariales y beneficios

Las remuneraciones salariales son todas las formas de pago que realiza un patrono a un colaborador por brindar un servicio de forma continua o temporal, estos son específicamente de forma monetaria por lo tanto tangibles, Chiavenato (2002), sin embargo, los beneficios son todos aquellos que reciben no solo por brindar un servicio, si no que estos, se aplican mediante los resultados de evaluaciones de desempeño. También existen beneficios generales que la empresa otorga a todos colaboradores en forma general como lo son los de carácter social.

2.4 Salario emocional

2.4.1 Definición de salario emocional

Según Quintero & Betancur (2018) afirma:

El salario emocional, es considerado ese salario intangible, se convierte en la manera coherente de complementar la motivación del colaborador, al definir una política que permita identificar a los empleados que por su desempeño y resultados recibirán reconocimientos por su contribución a la construcción de una empresa que valore su rol en la organización. (p.8).

El salario emocional en la actualidad se considera como parte de beneficios no monetarios que una empresa proporciona a un colaborador por su buen desempeño, este es un punto muy importante para considerar el proporcionar el beneficio de un salario emocional, es fundamental el contar con una evaluación del desempeño previo y analizar si el colaborador es merecedor del mismo.

Existen varios ejemplos que corresponden los que es un salario emocional y como ya se mencionó anteriormente es de carácter no monetario, por lo tanto, estos pueden ser: horarios flexibles, reconocimientos, teletrabajo, tiempo libre, etc. Lo que se busca al proporcionar el salario emocional es que el colaborador este motivado y se siga desempeñando de manera óptima.

2.5 Clima laboral

2.5.1 Definición de clima laboral

Según Chiavenato (2009) “El ambiente entre los miembros de la organización se le llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas” (p.260).

El clima laboral son todos los aspectos y percepciones que los colaboradores tienen sobre las relaciones con los demás compañeros de trabajo, así como los materiales

físicos y tecnológicos que la empresa le brinde al colaborador para desempeñar las actividades y funciones de las cuales es responsable, todo lo anterior son factores que pueden causar agrado o malestar y, por lo tanto, al no tener un equilibrio puede afectar la productividad y efectividad en el desempeño.

Ucros (citado por Sotelo & Figueroa, 2017) piensa que el concepto de Clima Organizacional refleja la percepciones que las personas tienen del contexto organizacional y de los procesos de interacción de cada individuo con los miembros de la organización (p.8).

Por lo anterior se puede decir que el clima organizacional se basa de factores intrínsecos de los colaboradores, debido a que dependen de las percepciones de los mismos, lo que conlleva a tomar el clima organizacional como algo subjetivos que se basa en las emociones y, de como un colaborador pueda estar motivado ya sea por factores intrínsecos como podría ser el que disfrute de realizar su trabajo, o por la necesidad de mantener una familia, y de factores extrínsecos como lo serían el devengar un salario atractivo en relación al mercado laboral.

Como se ha mencionado anteriormente el clima laboral a pesar de ser mayormente cuestiones subjetivas o emotivas también debe considerar las normas y políticas de la empresa así como el lugar de trabajo, los equipos, las condiciones ergonómicas, etc. Debido a que todo lo anterior forma parte con lo que el colaborador debe de tener contacto dentro de la misma. Por ta razon, es importante el proporcionar todas las comodidades que pueda la empresa para que el colaborador desarrolle sus funciones en las condiciones optimas.

Los beneficios de un buen clima laboral son todos de carácter subjetivo ya que el colaborador busca no solo satisfacer sus necesidades básicas o primarias, si no llevarlas a un orden superior, el contar con un colaborador desmotivado o frustrado, por no satisfacer necesidades más elevadas, provoca problemas de adaptación y por lo tanto

de insatisfacción. Al contrario, un colaborador motivado se traduce en relaciones internas satisfactorias, que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración, etc.

2.6 Compensaciones

2.6.1 Definición de compensación

Según Juárez (2018) afirma:

El termino compensación se utiliza para designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo como empleados de una empresa. De esto que las personas reciben por su trabajo, una parte muy importante lo constituye el sueldo, los incentivos, cuando los hay, y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie. La otra parte de la compensación, corresponde a la satisfacción que el personal obtiene de manera directa (p.5).

Según Dolan, Valle, Jackson, & Schuler (2007) “la compensación o retribución de un empleado puede ser considerada como el conjunto de percepciones financieras, servicios o beneficios tangibles que recibe como consecuencia de la prestación de su actividad a la empresa” (pp.271-272).

En las referencias anteriores ambos autores coinciden que las compensaciones pueden ser de caracter monetario o no monetario, y que se le otorga al colaborador por la prestación de sus servicios, pero este dependera de la naturaleza y las funciones que se describan en su descriptor y perfil de puestos.

Cuando se menciona el término de compensación es importante recalcar que este abarca todo aquello que se le proporciona al colaborador por brindar un servicio a una organización, según las especificaciones que se encuentren en el descriptor y perfil de puestos. Los mismos pueden ser de carácter monetario o no, así también lo que estipulen las normas y politicas de la empresa y sobre todo lo regido por la ley, debido a que no se le puede retribuir al colobarador menos de lo que se encuentra estipulado legalmente.

Derivado de lo anterior cabe mencionar que otro factor fundamental en las compensaciones es el hecho de que éstas forman parte motivacional en los colaboradores, debido a que no se puede contar o retener al mejor capital humano y no tener un sistema de compensaciones adecuado o menor al mercado laboral.

2.6.2 Objetivos de la administración de las compensaciones

La administración de los sistemas de compensación se basan en objetivos específicos y, según Armas, Llanos, & Traverso (2017) plantea que al definir planes de compensaciones se pretende:

- a) Lograr la adquisición de personal calificado. Debido a que un buen rango salarial, permite atraer solicitantes.
- b) Retener empleados actuales. Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación corporativa no deseada aumenta.
- c) Garantizar la igualdad. En donde el pago deberá guardar relación con el valor relativo de los puestos.
- d) Motivar y alentar el desempeño adecuado. El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades de cada puesto de trabajo.
- e) Llevar un control de los costos corporativos. Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos.
- f) Dar cumplimiento a disposiciones legales.
- g) Alcanzar la eficiencia administrativa. (p.115)

Uno de los objetivos de implementar o de contar con un sistema de compensaciones es la equidad del salario entre los colaboradores que realicen funciones iguales o similares. Otros de los objetivos de las compensaciones a su vez son utilizadas para promover la importancia de obtener o cumplir con una buena evaluación del desempeño debido a eso es una buena razón para otorgar beneficios ya sea de carácter financiero o no financiero.

Así también entre los objetivos primordiales de un sistema de compensaciones es el retener a los colaboradores que actualmente se encuentren laborando para la empresa y, estos por sus competencias sean indispensables para el logro de los objetivos de la

misma, otro factor fundamental que se debe considerar es el cumplir con las disposiciones legales, ya que es importante estar al día con la información de lo que esta pasando en el país y sobre todo las que son impuestas con la llegada de cada gobierno, debido a que si no se esta informado tarde o temprano puede perjudicar a la empresa.

2.6.3 Importancia de la compensación para el trabajador

Según Varela (2013) “el pago tiene un efecto directo en su nivel de vida, dentro de la comunidad y, desde luego, en su grupo de trabajo. Cualquier diferencia en el pago de un trabajador lo afecta psicológicamente” (p.22).

Cabe mencionar que el ser humano es un ser social, con múltiples percepciones lo cual nos hace afirmar que es un ser con diversas emociones, y lo temas monetarios son sensibles para los mismos, lo cual hace importante que una empresa implemente o utilice un sistema de compensaciones adecuado a los puestos de trabajo, así como a las funciones que los mismos contengan. Es por lo anterior de que una diferencia entre los salarios de puestos similares puede afectar de gran manera el desempeño o motivación en un colaborador.

2.6.4 Métodos y herramientas de compensación

Según Corral & Cintron (2006) afirma:

Las herramientas más utilizadas por la empresas hoy en día para implantar un modelo de compensación. Algunas de ellas representan los elementos de construcción del modelo, por ejemplo, la documentación y evaluación del contenido del puesto a través de los sistemas de valoración de puestos. Otras tienen carácter bastante técnico como la medición del mercado, el análisis de los datos obtenidos en las encuestas salariales, o la determinación de los costes de compensación (p. 28).

Para implementar un sistema de compensaciones salariales se encuentran varios métodos estos pueden ser basándose en datos internos de la empresa como lo sería realizar una valoración de puestos, o por el contrario basándose en datos externos al

informarse por medio de encuestas salariales y, así poder medir las escalas del mercado laboral. Otro método que puede considerarse como equitativo realizando la revisión salarial basándose en el rendimiento del colaborador, considerándolo este como justo debido a que se recompensa por los logros obtenidos.

Cada uno de los métodos de compensación es de utilidad si la empresa tiene clara la forma en la cual desea realizar esa retribución al colaborador, así también deberá considerar la capacidad financiera con la que cuenta la misma para no caer en incumplirle a los colaboradores con retribuciones que no puedan realizar.

2.6.5 Importancia de la gestión de la compensación

Según Corral & Cintron (2006) “el objetivo de atraer y retener profesionales a través del modelo de compensaciones se conseguirá que estos entiendan adecuadamente los componentes retributivos, la relación entre ellos, para que perciban que la gestión salarial de hace de modo equitativo y eficaz” (p.61).

El contar con un sistema de compensaciones eficaz no solamente atraerá beneficios financieros a la empresa si no que también atraerá a personas con las conocimientos, habilidades y actitudes adecuados a los objetivos que se desean alcanzar. De igual manera se retendrá a todos aquellos colaboradores que puedan desarrollarse dentro de la misma, este es un compromiso que la empresa adquiere con los colaboradores, debido a que el pretender retener a un colaborador no solo implica un aumento salarial si no que este pretende ofrecer planes de carrera, de sucesión, etc. Todo lo anterior es posible realizarlo siempre y cuando se implemente el sistema que mejor se adecue a la empresa.

2.6.6 Desafíos del área de compensaciones

Según Werther & Davis (2008) “incluso los métodos más racionales para la determinación de los niveles de pago deben de tener en cuenta varios retos. Los analistas de sueldos y salarios deben efectuar ajustes en sus resultados para poder enfrentarlos. (p.359)

Entre los los desafíos que enfrenta un sistema de compensaciones se pueden mencionar los siguientes: las políticas internas de sueldos y salarios, las disposiciones gubernamentales, la productividad, la presión sindical y los cambios en la tecnología, este último muy importante debido a que los avances tecnológicos y, el que una persona posea los conocimientos del mismo hace que se cotice mejor en un mercado laboral competitivo. Así como las disposiciones gubernamentales también dependen del tipo de gobernante que se encuentre en su momento, por lo tanto, son factores que no pueden ser controlados por la empresa, simplemente se deben de considerar para que no afecten de manera considerable a la misma.

Las políticas internas de sueldos, salarios y la productividad son factores que se pueden llegar a controlar o manejar de tal manera que sean de beneficio para empresa, sin que sus costos sean elevados. La primera se debera de analizar debido a que si no se actualizan como mínimo cada cinco años como es lo recomendable, pierde la validez y la efectividad.

A su vez el factor de la productividad es de suma importancia también debido a que es una de las maneras más equitativa de compensar o brindarle beneficios a un colaborador, porque este dependera de su desempeño y la forma en la cual realiza sus funciones, si las mismas son de la manera mas óptima, podra ser eficiente y cumplir con fechas o tiempos de entrega pero si no es eficiente a la larga eso representa un costo para la empresa.

2.6.7 Definición de política salarial

Según Chiavenato (2011) se puede definir una politica salarial de la siguiente manera:

la política salarial es el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y filosofía de la organización respecto de los asuntos de remuneración de sus colaboradores. Por lo tanto, esos principios y directrices deben guiar las normas presentes y futuras, así como las desiciones sobre cada caso individual. La política salarial no es estática; por el contrario, es

dinámica y evoluciona en razón del aprendizaje, y se perfecciona gracias a su aplicación a situaciones que se modifican con rapidez. (p.251)

Lo primero que se debe de considerar al implementar o elaborar una política salarial es que es dinámica y, debe de evolucionar por el contrario no se puede considerar que es estática, o que nunca se deberá de realizar reajustes, si la empresa considera los cambios externos y los factores que la conforman esta deberá de contener: como primer punto la estructura de cargos y salarios, por lo tanto, descriptores y perfiles de puestos.

Así también contemplar previsiones de reajustes salariales, este es importante porque se dependerá de los cambios o disposiciones gubernamentales que se presenten, reajustes de promoción para todos aquellos colaboradores que opten a una posición jerárquica más alta lo que conllevará a que obtenga un aumento tanto salarial como en beneficios y, los reajustes por méritos estos se proporcionan cuando se quiere recompensar al colaborador por obtener una puntaje óptimo a lo esperado en la evaluación del desempeño.

2.7 Evaluación del desempeño

2.7.1 Definición de evaluación del desempeño

Según Mondy & Noe (2005) “Es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos” (p.252)

Según Werther & Davis (2008) “Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica la permanencia en la empresa” (p.302)

En la actualidad la evaluación del desempeño ha evolucionado, ya que se ha podido determinar cuantitativamente la contribución o aportación que cada colaborador realiza en los objetivos organizacionales de la empresa, así también, a nivel departamental e individual.

La importancia de la evaluación del desempeño es primaria, debido a que está permite diagnosticar y evaluar el impacto que tiene cuando un colaborador, grupo o departamento no ha terminado su proceso de adaptación en la organización, ya que partiendo de este diagnóstico se podrán planificar futuras capacitaciones al personal, y evaluar el proceso o método de inducción con el que actualmente se cuenta.

Si al momento de implementarse los planes de capacitación con las debilidades que se detectaron en la evaluación del desempeño y, al volver a evaluar se obtuvieron los mismos resultados se puede inferir que al momento de realizar el proceso de reclutamiento y selección no se optó por el personal idóneo para determinado puesto.

Se debe de tener claro que la evaluación del desempeño es una herramienta para medir si los colaboradores de una empresa logran alcanzar los objetivos, metas de manera eficiente. Ante todo, el verificar el resultado de su desempeño en determinada cantidad de tiempo o período sobre su puesto de trabajo.

2.7.2 Tipos de métodos de evaluación del desempeño

Según Werther & Davis (2008) afirma:

Las técnicas de evaluación del desempeño de uso mas común con base en el pasado son: Escalas de puntuación, Listas de verificación, Método de selección obligatoria, Método de registro de acontecimientos notables, Estimación de conocimientos y asociaciones, Método de puntos comparativos, Métodos de evaluación comparativa, Escalas de calificación conductual, Método de verificación de campo, Establecimiento de categorías, Método de distribución obligatoria, Método de comparación contra el total. (p.313)

A pesar de que hoy en día se cuente con técnicas de evaluación del desempeño modernas o con base en el futuro, muchas empresas ni siquiera utilizan un método de evaluación, lo cual lleva a los altos mandos a basarse en las perspectivas de los jefes inmediatos, por lo tanto, lo más justo y equitativo para el colaborador es ser evaluado de manera cuantitativa y medible de acuerdo con sus funciones y responsabilidades

Según Werther & Davis (2008) “Las técnicas de evaluación del desempeño con base en el futuro son: Autoevaluaciones, Administración por objetivos, Evaluaciones psicológicas, Métodos de los centros de evaluación, Método de escalas gráficas o por conceptos, Sistema de evaluación de 360°” (p.323)

Según Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (2003) “El modelo establecido en Guatemala ha tomado como referencia el modelo de Inglaterra en el cual unicamente se toman tres tipos de competencias que son: Competencias basicas, competencias transversales y competencias técnicas” (p.34)

Cuando se habla de los tipos de evaluación del desempeño es un tema genérico, debido a que existen muchos puntos de vista o métodos aplicados tanto en el pasado como en el futuro, para seleccionar un método de evaluación del desempeño existen factores que se deben de considerar, como el tamaño de la organización, debido a que si está es muy pequeña o grande ciertas metodologías podrían no ser efectivas al momento de aplicarlas.

Los autores mencionados anteriormente conceptualizan métodos muy diferentes entre ambos debido a que Werther & Davis (2008), mencionan métodos utilizados tiempo atrás y enfocados en el logro de objetivos, los métodos enfocados en el futuro son métodos de evaluación basados en el potencial de la persona, a diferencia del método utilizado o enseñado por Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (2003), métodos de evaluación del desempeño basados en las destrezas, habilidades, capacidades (competencias basicas), comportamientos comunes (competencias Genericas) y por las competencias adquiridas a través del estudio (competencias técnicas o específicas).

2.7.3 Objetivos de la evaluación del desempeño

Según Chiavenato (2007) “la evaluación del desempeño no se puede restringir a la opinión superficial y unilateral que el jefe tiene respecto al comportamiento funcional del subordinado; es preciso descender a mayor nivel de profundidad” (p.247)

Uno de los objetivos de la evaluación del desempeño es que sea equitativa, por lo tanto, es la importancia de aplicar los nuevos modelos para evaluar el desempeño, debido a que no se basa únicamente en la perspectiva del jefe, hoy en día se toma en cuenta la autoevaluación, la evaluación de los pares e inclusive de los mismos clientes. Lo cual es fundamental para que la evaluación sea lo más objetiva posible, porque capta los puntos de vista de varios enfoques.

Una desventaja que se podría presentar al realizar las evaluaciones son las perspectivas del evaluador o afinidad que se tengan con lo evaluados, esto podría hacer no válida o anular la efectividad de la herramienta como tal. Es acá la importancia que tiene el capacitar al evaluador para que el sesgo se minimice.

2.7.4 Beneficios de la evaluación del desempeño

Chiavenato (2007) afirma “cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad” (p.248)

Los beneficios para el individuo es que podrá conocer las expectativas que su jefe o superior tenga de la forma en la cual está desempeñando sus funciones, catalogando sus fortalezas y debilidades, lo cual nos lleva al beneficio de la organización, debido que al aplicar de manera correcta la evaluación se podrá evidenciar todos aquellos temas técnicos que se deban fortalecer para que el colaborador pueda cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente y eficaz. O por el contrario se podrá determinar todos aquellos colaboradores que no cumplan con los objetivos o necesidades de la empresa, y ya dependerá de la alta gerencia el decidir si vale la pena capacitar al colaborador o prescindir de sus servicios.

Los beneficios para el gerente son enfocados a la eficiencia de la herramienta como tal y toda la información que esta le pueda proporcionar para fundamentar la toma de decisiones con relación a los colaboradores de manera equitativa y justa.

2.7.5 Evaluación del desempeño por objetivos smart, e indicadores críticos (KPI's)

Juárez (2018) afirma “los objetivos son un instrumento muy valioso para orientar y enfocar nuestras acciones hacia los resultados que nos interesan. Sin embargo, para que los objetivos realmente resulten efectivos en la dirección del personal” (p. 30)

La evaluación del desempeño por objetivos es una herramienta muy específica al área o al puesto al cual se desea aplicar, debido a que se deben tener claros los conocimientos, el tiempo que se requería una tarea para el cumplimiento de determinada función.

Por lo tanto todo objetivo debe ser específico, alcanzable, medible y realizable de lo contrario el mismo carece de objetividad y se pierde la razón del mismo, es por eso la importancia de que al momento que se determinen los objetivos que se desean evaluar lo deben consensuar jefe-colaborador para no sobre pasar las expectativas o que las mismas queden pobres por no contar con ambos enfoques.

2.7.5.1 Indicadores críticos (KPI's)

Juárez (2018) Afirma:

Los indicadores del desempeño sirven para enfocar las acciones del personal en aquellas contribuciones, aportaciones y/o situaciones del puesto que se requieren para conseguir, eficazmente, la misión, los fines y los resultados organizacionales que se contemplan en la estrategia de negocio de la empresa. Sin embargo no se trata de especificar exhaustivamente todas las contribuciones que puede hacer un puesto (p.36)

Para determinar los indicadores críticos de cada puesto de trabajo o departamento, se debe considerar solo aquellas actividades o tareas que representan el 80% de los objetivos o metas determinadas, para que las mismas sean medibles y realizables, de lo contrario se puede saturar o rebasar las capacidades y posibilidades del colaborador, en el desempeño de su puesto de trabajo. Y por consiguiente, al momento de realizar las evaluaciones se obtendrán resultados negativos y, se puede llegar a perder un colaborador eficiente e importante para la empresa, o evitar que se integren a la misma colaboradores potenciales que puedan incorporar a la misma competencias reelevantes para el logro de los objetivos.

2.7.6 Motivación para el desempeño

Según Bateman & Snell (2009) Afirma: “La motivación es la fuerza que vigoriza dirige y mantiene los esfuerzos de una persona. Todo comportamiento, excepto los reflejos involuntarios, es motivado. Una persona altamente motivada trabajará más duro, buscando alcanzar sus objetivos” (p.470).

Es importante que como empresa se conozcan todas aquellas acciones o comportamientos que motiven a los colaboradores para desempeñarse de manera óptima, se deben de contar con estrategias que se adapten a la empresa y los colaboradores por lo que es importante que se conozca la cultura organizacional, debido que o es posible generalizar porque lo que es motivante para un colaborador no lo será para otro.

Contar por colaboradores motivados también creará lealtad del colaborador hacia la empresa, por lo que cual se formara un sentido de pertenencia, pero esto sucederá dependiendo de lo que la empresa este dispuesta a ofrecerle al colaborador y viceversa.

2.8 Definición de motivación

Según Robbins & Judge (2013) “se define la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo”. (p.202)

2.8.1 Teoría de la equidad

Según Robbins & Judge (2013) “La teoría de la equidad plantea que los individuos compara sus aportaciones y sus resultados en el trabajo con las de otras personas y, luego, y luego responden para para eliminar cualquier desigualdad”. (p.221)

La teoría de la equidad indica que los colaboradores tienen a realizar comparaciones en las formas de retribución que tienen otros que tienen puestos, funciones y responsabilidades similares. Así también al tener una percepción de desigualdad tienden a tener acciones o estímulos para obtener la equidad que según ellos deben recibir.

Según Robbins & Judge (2013) Afirma que:

Cuando observamos un índice de desigualdad y nos consideramos mal recompensados, experimentamos tensión por la equidad, y eso causa enojo. Cuando nos consideramos recompensados en exceso, se genera culpa. J. Stacy Adams propuso que dicho estado negativo de tensión proporciona la motivación para hacer algo que lo corrija.

El referente que selecciona el empleado agrega complejidad a la teoría de la equidad. Existen cuatro comparaciones de referencia:

1. Yo dentro: las experiencias del empleado en un puesto diferente dentro de la organización donde labora actualmente.
2. Yo fuera: las experiencias del individuo en una situación o puesto fuera de la organización donde trabaja actualmente.
3. Otro dentro: otro individuo o grupo de individuos dentro de la organización donde labora el empleado.

4. Otro fuera: otro individuo o grupo de individuos fuera de la organización donde trabaja el empleado. (p.220)

La teoría de la equidad menciona que el individuo no solo se compara con compañeros dentro de la oficina si no que también suelen hacerlo con otras personas a su alrededor, lo cual complica la percepción del individuo al sentir que la forma como se le retribuye es justa o equitativa, por lo anterior, no le permite ver al individuo los diferentes factores que se toman en cuenta en el momento de la forma de retribución hacia sus semejantes.

Se finaliza el presente capítulo con todas las teorías mencionadas en el presente marco teórico, en el cual se desarrollaron con el fin de clarificar la importancia de las gestiones y procesos que debe realizar el área de recursos humanos, así también para comprender de mejor manera los temas que se abordan en los objetivos del trabajo profesional de graduación.

CAPÍTULO III

3. MÉTODOLÓGÍA

3.1 Definición del problema

La unidad de estudio es una universidad privada, catalogada como una institución educativa a nivel superior basada en la excelencia, tecnología y en la promoción de investigación y en la enseñanza de alto nivel, aplicando modelos distintivos con amplios conocimientos en artes liberales, unificando una formación especializada en ciencia, tecnología, innovación, emprendimiento y educación.

Actualmente el sistema de compensaciones salariales y beneficios de la Universidad privada es competitivo en comparación con los actuales en el mercado laboral, debido a que es mayores a lo establecido por la ley en el código de trabajo en donde establece un salario mínimo. A pesar de lo expuesto anteriormente en la actualidad existe una variación en las remuneraciones salariales en puestos que se encuentran a un mismo nivel jerárquico, situación que ha provocado un impacto directo en el clima laboral creando falta de motivación, insatisfacción laboral en los colaboradores que tienen una compensación menor. Afectando la comunicación y por lo tanto entorpeciendo los procesos por no brindar la información de manera eficaz y oportuna.

La jefatura de Proyectos es la encargada de administrar, verificar y gestionar los ingresos y egresos de los proyectos que se ejecutan a nivel nacional e internacional. En la actualidad se tiene distribuidos entre el personal los proyectos que se ejecutan a nivel nacional e internacional, esta distribución ha creado malestar entre los colaboradores debido a que los encargados de los proyectos internacionales cuentan con más disponibilidad de fondos propiciando así que se le proporcione al personal bonificaciones extraordinarias, siendo lo contrario con el personal que se encarga de los proyectos a nivel nacional que los fondos son limitados.

Por lo tanto, se propone la implementación de un plan de compensaciones salariales basadas en bonificaciones y beneficios, debido que al no contar con el mismo existe una inequidad para compensar al personal y como consecuencia la continuidad en la dificultad en el logro de los objetivos de la jefatura.

El ámbito geográfico en la cual se encuentra la institución objeto de estudio es en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala, República de Guatemala el mismo iniciará en la segunda semana de enero 2020 y finalizará en el mes de agosto del mismo año.

3.2 OBJETIVOS

3.2.1 Objetivo General

- Implementar un plan de compensaciones salariales y beneficios derivado de la evaluación del desempeño, destinado para remunerar a los colaboradores de manera equitativa.

3.2.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico del sistema actual de compensaciones salariales y beneficios para los colaboradores de la universidad privada, para determinar la existencia de diferencias entre puestos de funciones similares.
- Evaluar el método actual utilizado para la evaluación del desempeño, así como los KPI's (*Key Performance indicators*) que utiliza actualmente la organización, para determinar si el resultado de los mismos está relacionados o adecuados para recompensar a los colaboradores de manera equitativa.
- Establecer un plan de compensaciones salariales y beneficios con base a los resultados que se obtengan de la evaluación del desempeño por objetivos, para recompensar o bonificar a los colaboradores de manera equitativa.

3.3 Métodos, técnicas e instrumentos

3.3.1 Métodos

Para el desarrollo de la implementación del plan de compensaciones salariales y beneficios se utilizó de forma descripta y fue realizada de la siguiente manera:

- Se realizó un análisis del actual método de evaluación del desempeño y del actual sistema de compensaciones y beneficios, por medio de una lista de verificación, una entrevista para las jefaturas del área y la elaboración de un cuestionario para los colaboradores.
- Se agendó una reunión informativa de sensibilización para los colaboradores, con el objetivo de informar la importancia de su participación para dar respuesta al cuestionario diseñado para los colaboradores.
- Se realizó el proceso de diagnóstico, con la aplicación de la entrevista a los jefes y la aplicación de los cuestionarios a los colaboradores del área.
- Se realizó el vaciado y análisis de la información recabada del proceso de diagnóstico.
- Diseño de las propuestas del método de evaluación del desempeño por objetivos y de un sistema de compensaciones salariales y beneficios.
- Diseño de cuestionario para evaluar las propuestas implementadas para el área de proyectos.

Tabla 1

Proceso de implementación de un plan de remuneraciones salariales y beneficios para la jefatura de la dirección administrativa de proyectos de una Universidad Privada

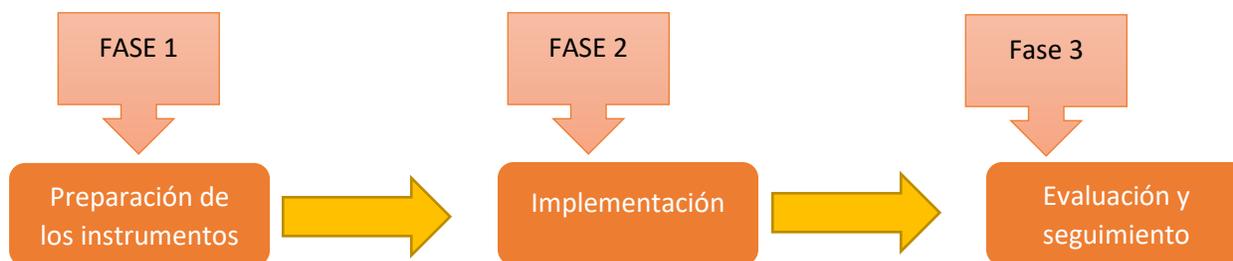
Fase	Medio	Instrumento
1 Preparación	Análisis del actual método de evaluación del desempeño y del actual sistema de compensación y beneficios	1. Reunión con el director del departamento para una entrevista y verificar el contenido de la lista de verificación. 2. Elaboración de la entrevista para jefaturas del actual método de evaluación del desempeño y del actual sistema de compensaciones. 3. Elaboración de cuestionario de diagnóstico para los colaboradores sobre los sistemas de compensaciones y beneficios y el método actual de evaluación del desempeño.
	sensibilización de la información para los colaboradores	Charla informativa sobre los objetivos para proceder con la ejecución de la entrevista y el cuestionario de diagnóstico
	Proceso de diagnóstico	Obtención y análisis de resultados obtenidos en la entrevista a jefes de área y cuestionario a colaboradores administrativos.
2 Implementación	Proceso de elaboración de propuestas	Elaboración de la propuesta de escala salarial y beneficios para los colaboradores del área de proyectos, basados de acuerdo con los resultados de la evaluación del desempeño por objetivos.
	Implementación de propuesta	Implementación de Método de evaluación del desempeño por objetivos a los puestos de Asistente II, Especialista I y II y Jefatura.
3 Seguimiento y Evaluación	Seguimiento Y Evaluación	Análisis de los resultados del proceso del sistema de compensaciones salariales y beneficios, y evaluación del método de evaluación del desempeño por objetivos.

	Evaluación de las herramientas implementadas	Evaluación de aplicación del plan de escala de compensaciones y beneficios y del método de evaluación del desempeño.
--	--	--

En la tabla anterior se detalla los procesos que se realizaron en cada fase de la implementación de la propuesta de un plan de remuneraciones salariales y beneficios.

La duración de la ejecución de la propuesta se determinó, sin considerar atrasos por factores externos que pueda suceder en el proceso de cada una de las fases que se determinaron, para llevar a cabo el proceso de implementación de la propuesta de escala salarial basada en la evaluación del desempeño por objetivos.

Fases del proceso de implementación



Fuente: Elaboración propia (2020).

Figura 1 Fases del proceso de implementación. En la presente figura se muestran las fases que se realizarán en el proceso de implementación del plan de remuneraciones salariales y beneficios así también su respectiva evaluación y seguimiento.

Primera Fase

Es la fase de inicio del estudio previo a la elaboración de la propuesta, en ella se encuentra la preparación dividida en tres partes, la primera entrevista con el Director del departamento para la validación de la información actual requerida, seguido de la elaboración de los instrumentos para recabar la información, la segunda parte la

sensibilización con los colaboradores de la unidad de análisis, el cual consiste en una breve explicación de los objetivos de los instrumentos y con qué fin se va a llevar cabo el estudio, en la tercera parte se llevará a cabo el proceso de diagnóstico en el cual se evaluará los colaboradores de la unidad de análisis la dirección de proyectos. El análisis del actual método de evaluación de desempeño y el sistema actual de compensaciones es con el fin de identificar los procesos de aplicación de los mismos.

Segunda Fase

En esta fase se llevó a cabo en dos partes la primera corresponde a la elaboración de la propuesta y, elaboración del sistema de compensaciones salariales y beneficios por medio de la valoración de puestos por el método de factores y puntos, para determinar todos los puestos que necesiten si así fuera el caso se igualen los salarios, como segunda herramienta la elaboración de la metodología para la aplicación de la escala de beneficios se realizaran de acuerdo con los resultados de evaluación del desempeño por objetivos para los colaboradores de la unidad de análisis, que no es más que indicar que el personal es el idóneo para desempeñar y llevar a cabo todas las funciones a su cargo, y la segunda parte corresponde al análisis de los resultados obtenidos en las evaluaciones realizadas.

Tercera Fase

En la tercera fase se llevó a cabo el proceso de evaluación del instrumento correspondiente a la escala de compensaciones salariales, beneficios y la evaluación del desempeño por objetivos con el fin de obtener información para la realimentación y seguimiento del proceso y evaluar en si la aplicación de la escala de compensaciones motiva e incrementa el desempeño en los colaboradores de la unidad de análisis.

3.3.2 Técnicas

Las técnicas que se emplearon para la realización del plan de compensaciones salariales y beneficios fueron las siguientes:

Recolección bibliográfica: la aplicación de esta técnica se basó en la obtención de la bibliografía de interés a utilizar para la elaboración del presente plan.

Entrevistas: se determinó realizar una entrevista a los jefes del área o departamento, para analizar la forma de compensar a los colaboradores. Así también, del proceso de aplicación del método de evaluación del desempeño.

Observación: La observación es una técnica aplicada de manera personal, por el estudiante para recolección de la información de carácter perceptivo, así como la toma de imágenes que puedan contribuir a la implementación de la propuesta. La misma era de interés para la contribución al logro de los objetivos, y debido a la emergencia sanitaria que se vive a nivel mundial, la unidad de análisis determinó prudente el cierre de sus instalaciones. Por tal motivo no fue posible el llevar a cabo este tipo de técnica.

Revisión documental: Es una técnica complementaria para uso de verificación de registro de acciones, programas y el desarrollo de estos. La lista de verificación es un instrumento derivada de esta técnica para validar la existencia del sistema de compensaciones salariales y beneficios, y del método de evaluación del desempeño.

3.3.3 Instrumentos

Son las herramientas que se utilizaron para llevar a cabo las técnicas y métodos de aplicación. A continuación, se describen los usos de cada uno de los instrumentos:

Formato de entrevista: este es considerado como una fuente de recolección de información primaria por lo cual se adaptó para aplicarlo a los jefes de la unidad de proyectos de la Universidad privada unidad de análisis, para determinar los factores que componen el sistema de compensaciones, así como los índices de gestión utilizados para la evaluación del desempeño. (ver anexo II)

Formato cuestionario: de igual manera que la entrevista esta técnica se utilizó para recolectar información primaria entre los colaboradores de la Universidad privada, en la

cual se evalúa el nivel de conocimiento que tienen los mismo del sistema de compensaciones, así como el método de evaluación del desempeño que la universidad utiliza para medir su rendimiento laboral. (ver anexo III)

Lista de verificación: se utilizó una para analizar el sistema actual de compensaciones, beneficios y evaluación del desempeño con el que cuenta la Universidad privada unidad de análisis. (ver anexo I)

CAPÍTULO IV

4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Hallazgos

Derivado al análisis realizado de los instrumentos aplicados a los jefes y colaboradores del área de proyectos para realizar el diagnóstico del sistema actual de compensaciones salariales y beneficios. Debido a que el tema salarial es sensible, se consideró realizar la revisión documental por medio de una lista de verificación (ver anexo I) con el Director del departamento, en la cual válida la existencia de la aplicación de un sistema de compensaciones y del método de evaluación del desempeño, los descriptores y perfiles de puestos actualizados.

Tabla 2

Nombre de los puestos existentes en el departamento de Proyectos

Nombre del puesto	Cantidad de personas
Asistente II	2
Especialista I	4
Especialista II	4
Jefaturas	2
Director	1
Total, de personas en el departamento	13

Fuente: Elaboración propia (2020)

4.1.1 Diagnóstico del sistema actual de compensaciones salariales y beneficios

Para proceder a realizar el análisis del funcionamiento del sistema actual de compensaciones salariales y beneficios, se procedió a la aplicación del cuestionario a los colaboradores y la entrevista a las jefaturas del departamento de proyectos (ver anexos II y III), evaluando los factores que componen los mismos. Derivado de lo anterior se obtuvieron los siguientes resultados.

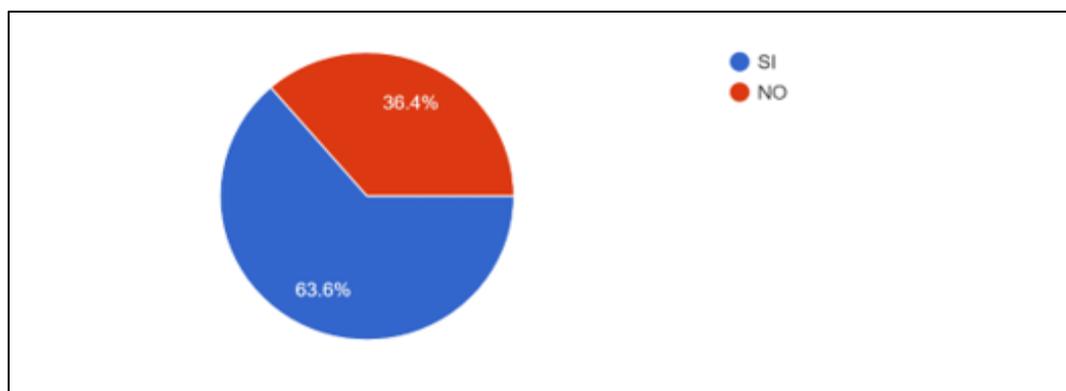


Figura 2 Conocimiento de definición de sistema compensaciones y beneficios. El 63.6% de los colaboradores del área conocen la definición de lo que es un sistema de compensaciones salariales y beneficios y solo un 34.6% no conoce las definiciones.

Fuente: Elaboración propia (2020)

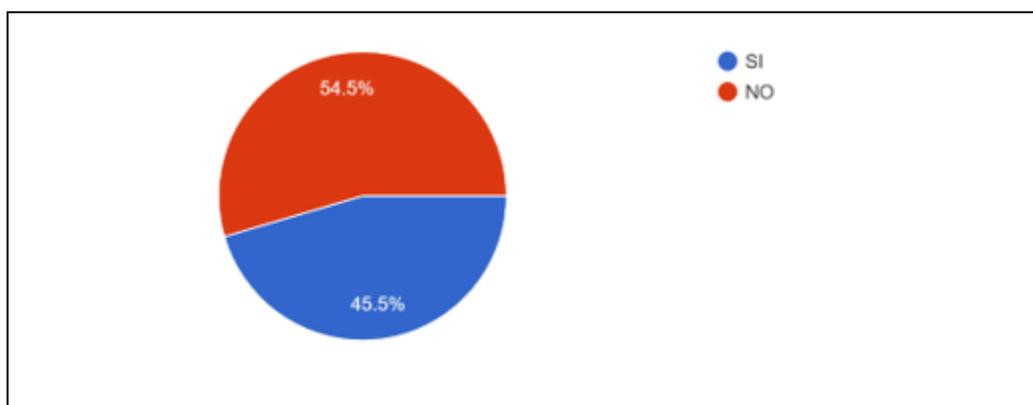


Figura 3 Conocimiento de los factores que componen un sistema de compensaciones. Sobre el conocimiento de los factores que componen un sistema de compensaciones, solo el 45% indicó conocerlos y el 54.5% no tiene idea de qué factores componen su salario o los beneficios que les otorga la organización.

Fuente: Elaboración propia (2020)

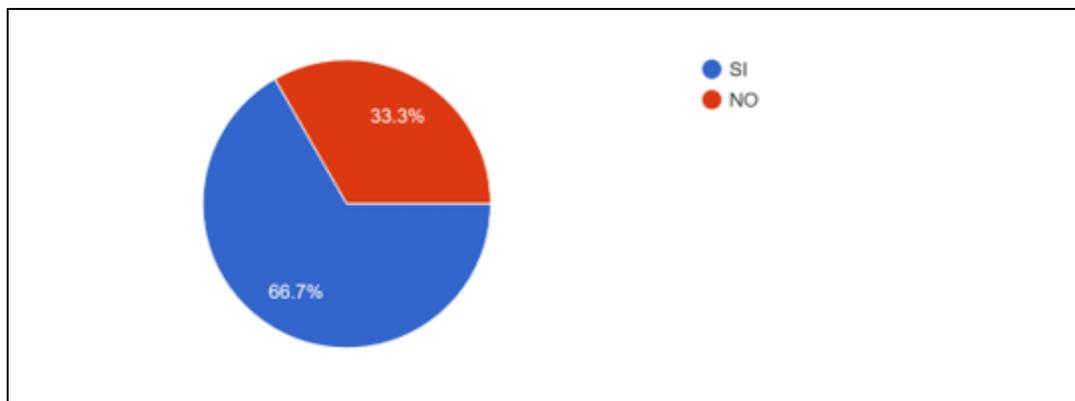


Figura 4 Conocimiento del funcionamiento del actual sistema de compensaciones y beneficios de la organización. El 66.7% de los colaboradores manifiestan conocer el funcionamiento o aplicación del actual sistema de compensaciones y beneficios y el 33.3% indican no tener conocimiento sobre el sistema de compensaciones.

Fuente: Elaboración propia (2020)

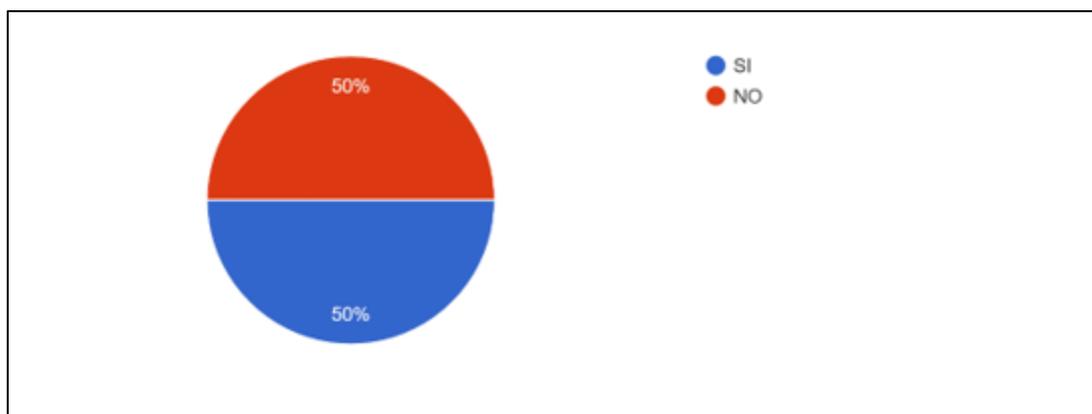


Figura 5 Efectividad en la aplicación actual del sistema de compensaciones y beneficios de la organización. Se tiene discrepancias entre las áreas de proyectos sobre la efectividad en la aplicación del actual sistema de compensaciones, debido a que un 50% indico que sí es efectivo y el otro 50% afirmo lo contrario.

Fuente: Elaboración propia (2020)

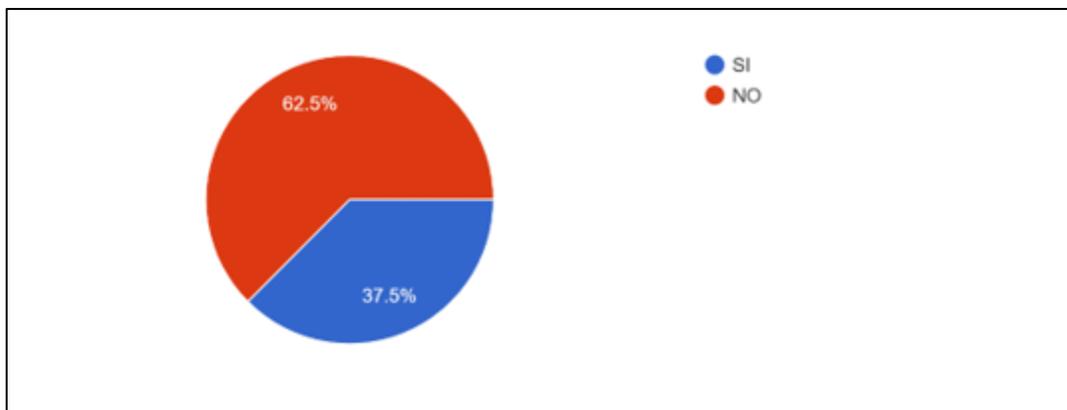


Figura 6 El sistema de compensaciones y beneficios de la organización es equitativo. El 62.5% de los colaboradores manifiestan que el sistema de compensaciones y beneficios no es equitativo y el 37.5% indican que si lo es.

Fuente: Elaboración propia (2020)

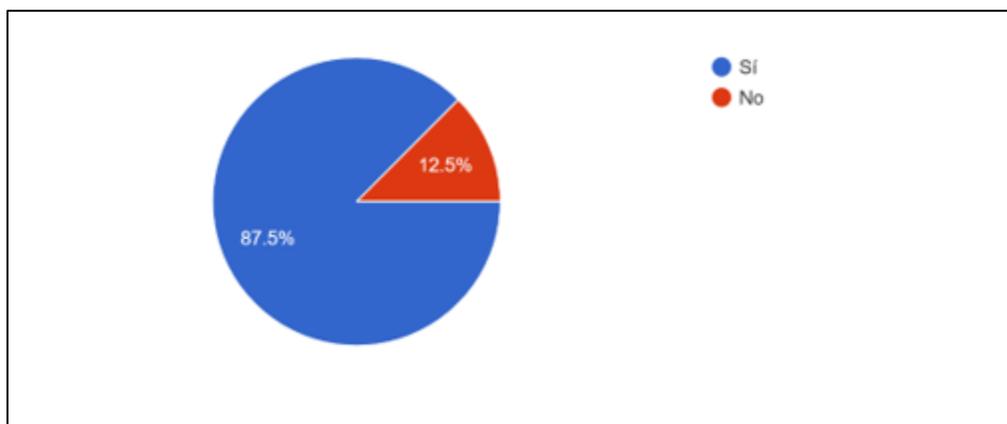


Figura 7 Mejora del sistema de compensaciones y beneficios de la organización. En relación con la percepción de los colaboradores de la organización sobre el sistema de compensaciones y beneficios, el 87.5% indican que si es factible realizar una mejora y solo el 12.5% no concuerda, indicando que el sistema está bien como está.

Fuente: Elaboración propia (2020)

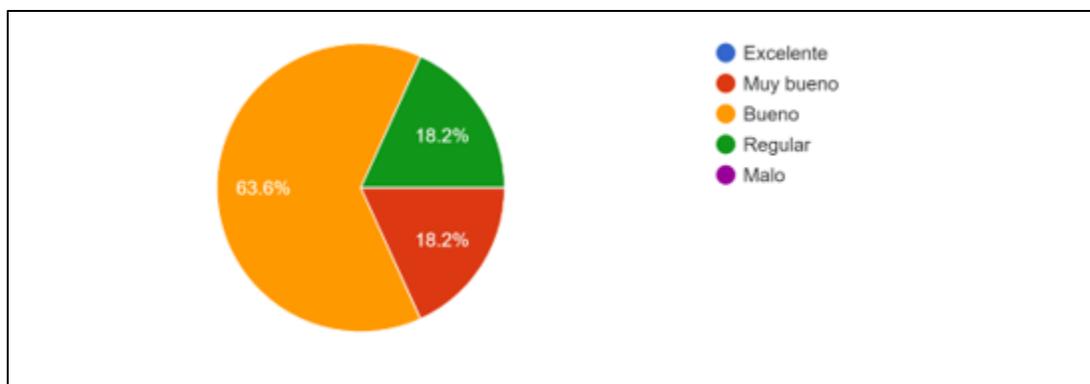


Figura 8 Percepción del salario. La percepción de los colaboradores sobre el salario que brinda que la organización el 63.6% indica que es bueno, el 18.2% piensan que el salario que se les brinda es muy bueno y el otro 18.2% indican que el salario es regular, cabe mencionar ningún colaborador tiene la percepción de que el salario sea malo o excelente.

Fuente: Elaboración propia (2020)

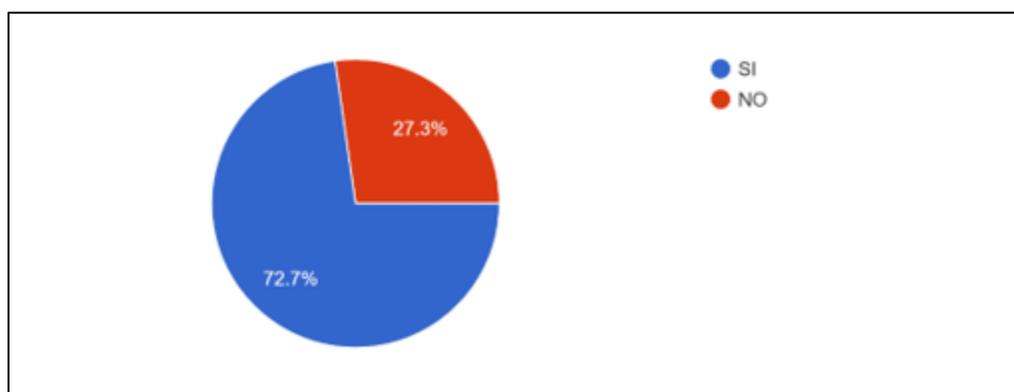


Figura 9 Percepción del salario justo según funciones realizadas. La opinión de los colaboradores sobre si considera que el salario que recibe es justo de acuerdo con las funciones que realizan, el 72.7% indican que si es justo y el 27.3% restante indican que no, debido a que piensan que la carga de trabajo y responsabilidades no lo compensa el salario devengado.

Fuente: Elaboración propia (2020)

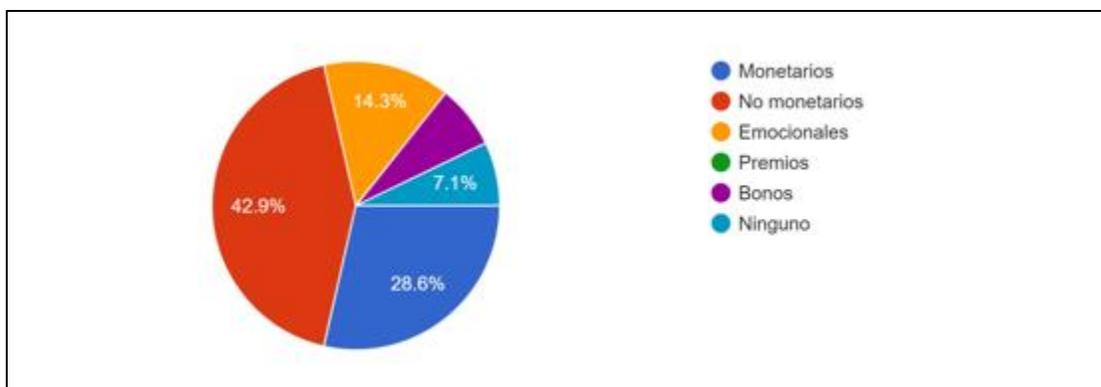


Figura 10 Tipo de beneficios que otorga la organización. Según la percepción de los colaboradores sobre el tipo de beneficios que les otorga la organización, el 42.9% indican que son no monetarios, el 28.6% indican que son monetarios, el 14.3% indican que los beneficios son de tipo emocional, el 7.1% indican que no recibe ningún tipo de beneficios y el otro 7.1% indican recibir bonos. Y los premios no se utilizan como tipo de beneficios.

Fuente: Elaboración propia (2020)

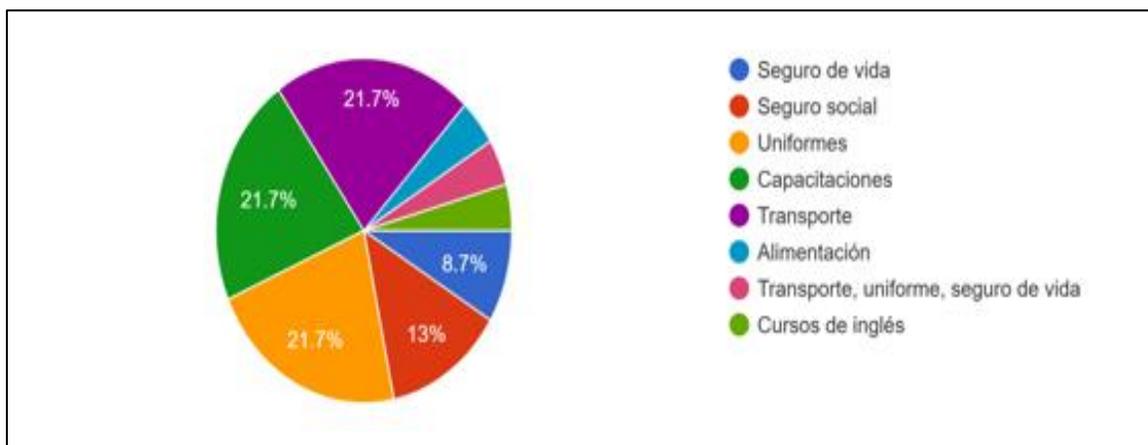


Figura 11 Qué beneficios otorga la organización. Según la opinión de los colaboradores, el 21.7% indica que la organización da los beneficios de uniformes, capacitaciones y transporte, solo un 13% indica tener seguro social, y un 8.7% cuentan con seguro de vida. Y el 4.3% restantes comparten opiniones sobre recibir el beneficio de cursos de inglés, capacitaciones, alimentación, etc.

Fuente: Elaboración propia (2020)

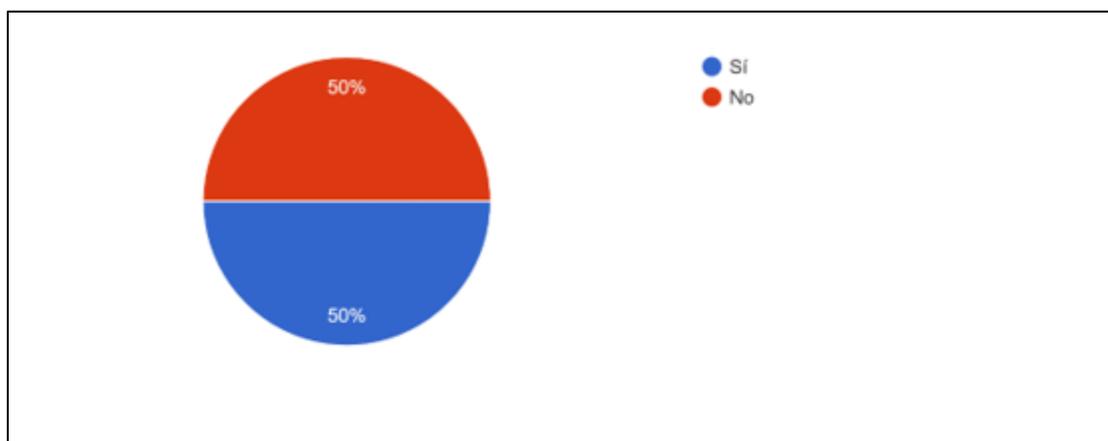


Figura 12 Tiene conocimiento de los beneficios no monetarios que brinda la organización a sus colaboradores. Actualmente, de los jefes de la dirección de proyectos un 50% indican conocer los beneficios que se le dan a los colaboradores y el 50% indican no conocer los beneficios que se les proporcionan.

Fuente: Elaboración propia (2020)

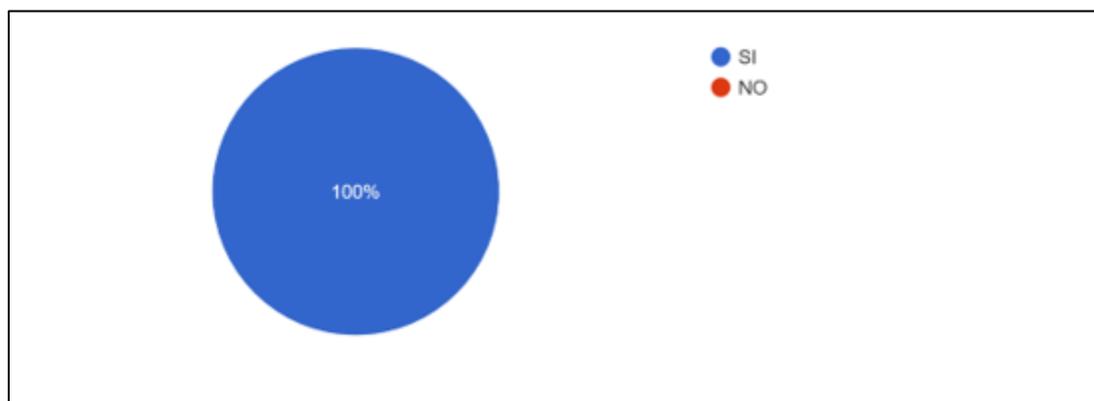


Figura 13 Aplica en su área otros beneficios adicionales a los que brinda la organización. El 100% de los jefes de la dirección de proyectos indican que si aplican beneficios adicionales a los que la organización proporciona.

Fuente: Elaboración propia (2020)

4.1.2 Evaluación del método actual para la evaluación del desempeño

Se procedió a realizar una verificación de la existencia de la aplicación de un método de evaluación del desempeño en la organización, así también de los factores que se consideran para evaluar (ver anexo I) y si los mismos son específicos a las funciones de cada puesto.

A su vez, se realizó un diagnóstico de los procesos administrativos derivados de los resultados de la evaluación del desempeño, de los cuales se presentan los siguientes resultados.

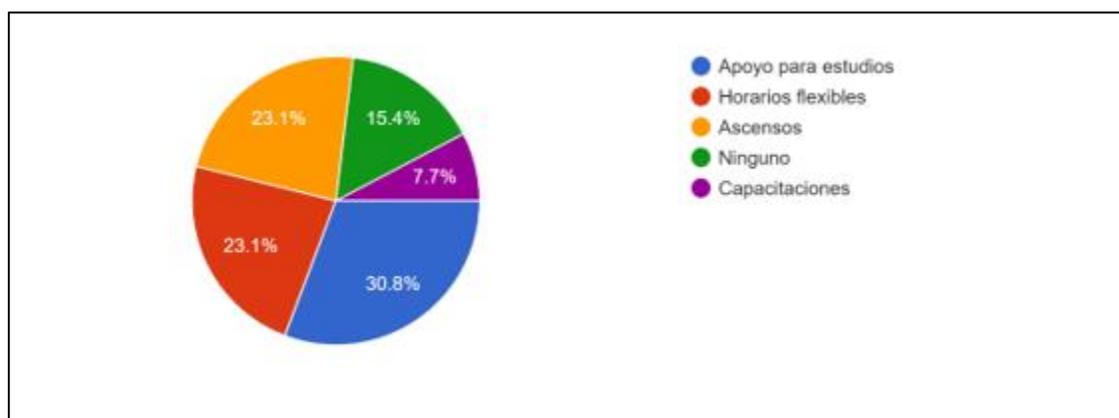


Figura 14 Oportunidad de desarrollo y promociones que brinda la organización. El 30.8% de los colaboradores indican que la organización les da el beneficio de apoyo para estudios, el 23.1% indican que se les beneficia con horarios flexibles y el otro 23.1% se les proporciona la oportunidad de desarrollo por medio de ascensos, el 15.4% indican que no se les otorga ningun beneficio y solo el 7.7% ha recibido capacitaciones en el trabajo.

Fuente: Elaboración propia (2020)

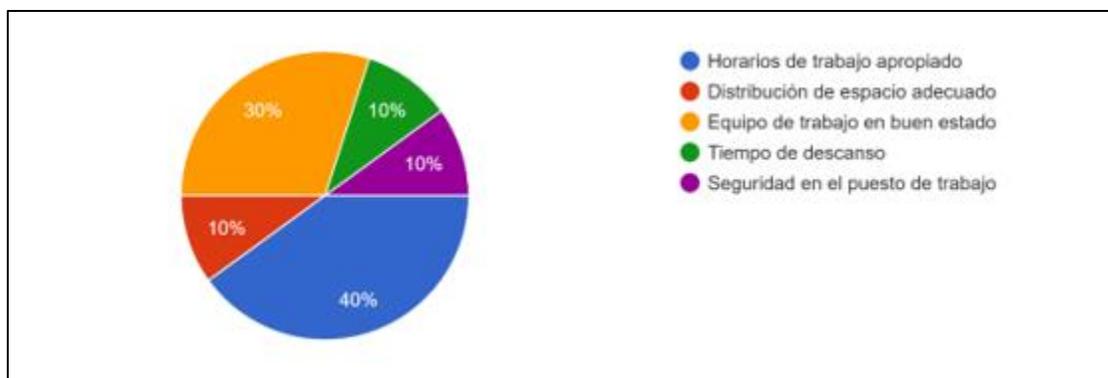


Figura 15 Condiciones de trabajo. Según la opinión de los colaboradores en las condiciones de trabajo que reciben de parte de la organización el 40% consideran que horario de trabajo es el apropiado, el 30% indican que se les proporciona equipo en buen estado para trabajar y 30% restante indican tener tiempo de descanso, seguridad en el trabajo y una distribución de espacio adecuado con el 10% cada una de las opciones anteriores.

Fuente: Elaboración propia (2020)

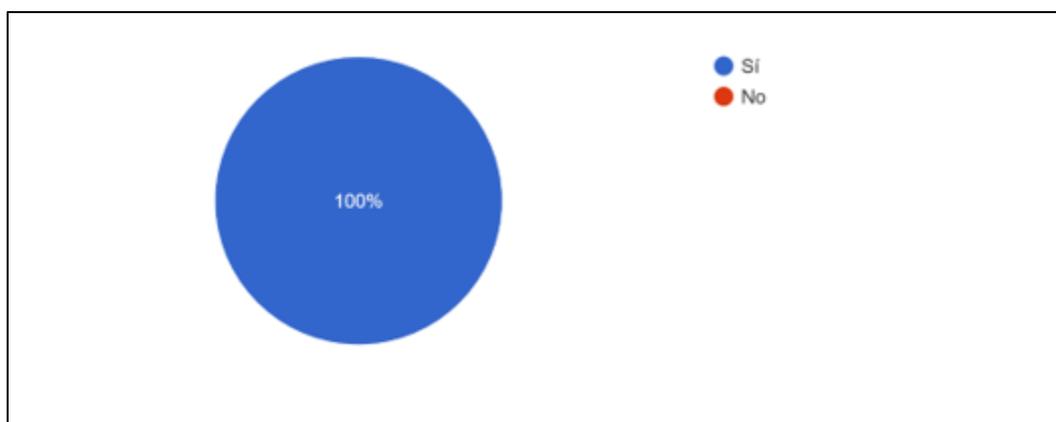


Figura 16 Satisfacción en el puesto de trabajo. El 100% de los colaboradores indican estar satisfechos en su puesto de trabajo, así también se sienten orgullosos de pertenecer a la organización por contar con renombre a nivel nacional.

Fuente: Elaboración propia (2020)

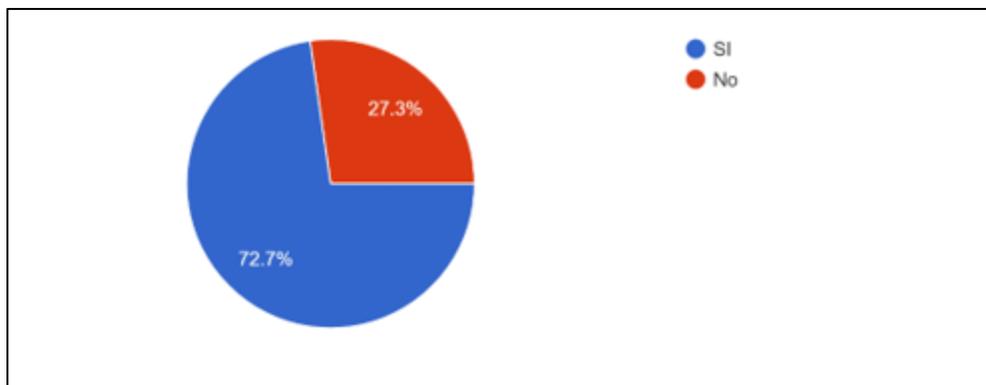


Figura 17 Se le permite innovar y tener iniciativa en su puesto de trabajo. La percepción de los colaboradores el 72.7% manifiestan que si se les permite innovar y tener iniciativa para desarrollar sus funciones en su puesto de trabajo, y 27.3% restante indican que no se le es permitido innovar y tener iniciativa en su puesto de trabajo.

Fuente: Elaboración propia (2020)

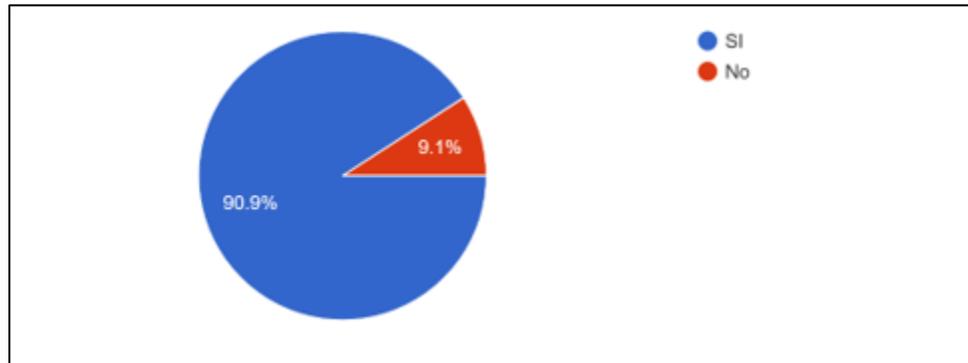


Figura 18 Cumplimiento con las tareas asignadas en tiempo y exactitud. Los colaboradores en su 90.9% manifiestan que cumplen con sus tareas y funciones en tiempo y exactitud solo el 9.1% indican que no se les es posible cumplir a cabalidad con sus tareas.

Fuente: Elaboración propia (2020)

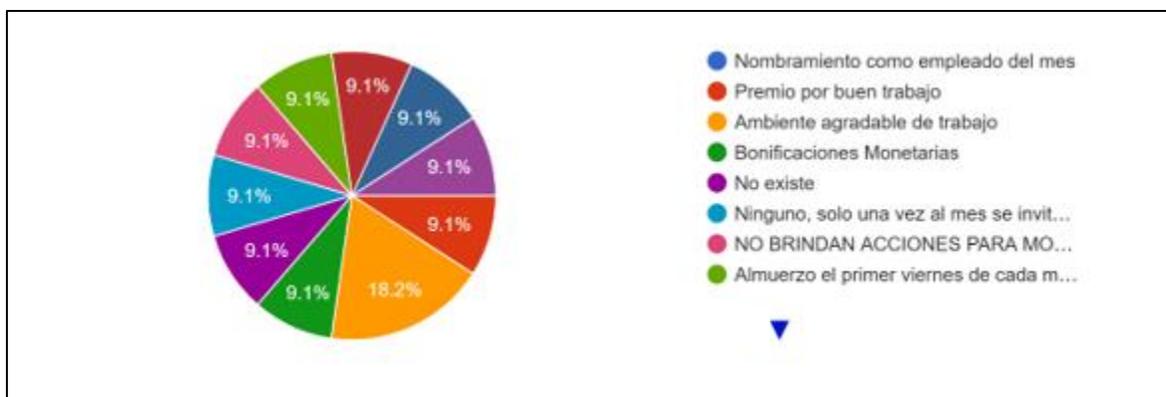


Figura 19 Beneficios de motivación que implementa la organización. Entre los beneficios que implementa la organización solo el 18.2% indicio que tienen un ambiente agradable de trabajo el porcentaje restante del 9.1% indican que no existen beneficios motivante, que no hay acciones para motivar, otros indicaron tener nombramiento como empleado del mes, premios por un buen trabajo etc.

Fuente: Elaboración propia (2020)

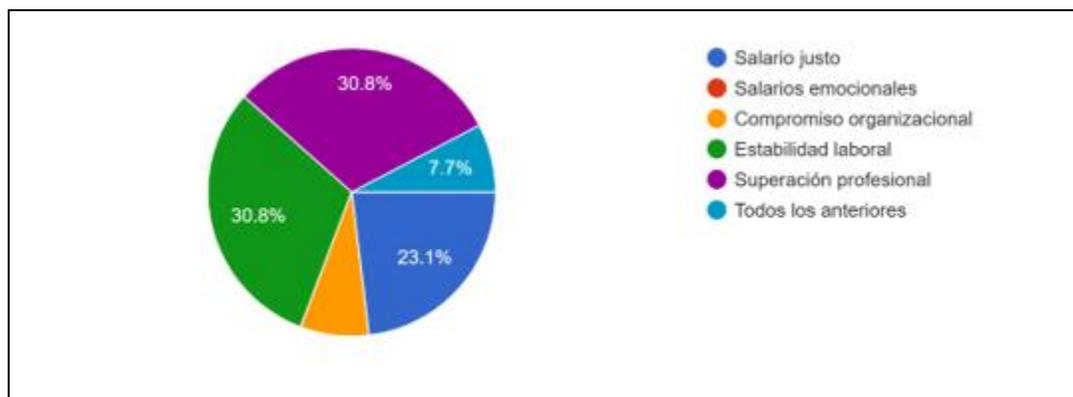


Figura 20 Tipos de beneficios por los cuales el colaborador se esfuerza en su puesto de trabajo. El 30.8% de los colaboradores manifiestan que se esfuerzan en su puesto de trabajo por el beneficio que les brinda la organización como lo son estabilidad laboral y la superación profesional solo el 23.1% indica que por el salario justo y el 7.7% indican que por compromiso organizacional.

Fuente: Elaboración propia (2020)

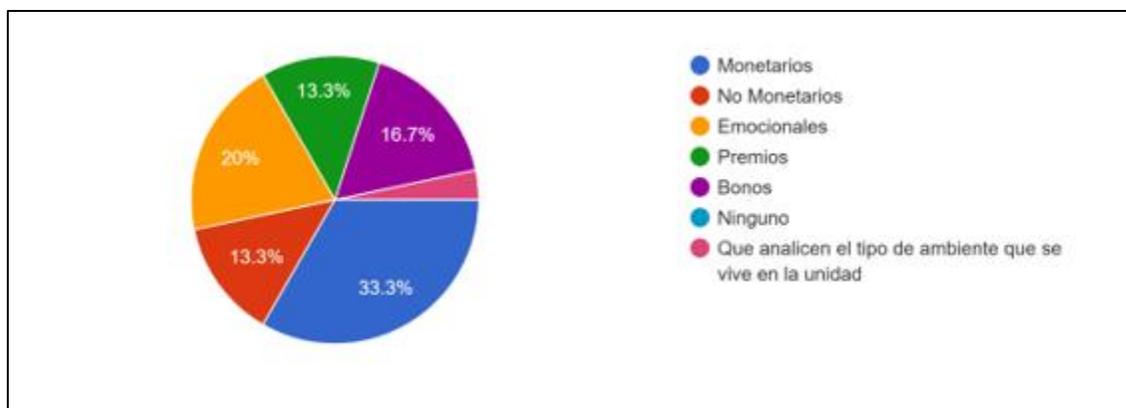


Figura 21 Tipos de beneficios que incrementarían el nivel de desempeño en los colaboradores. El 33.3% de los colaboradores indican que los beneficios monetarios incrementarían su desempeño, el 33.3% se inclinan por beneficios emocionales, no monetarios, el 16.7% por bonificaciones, el 13.3% por premios y solamente un 3.3% les interesa la mejora del ambiente laboral en su área de trabajo.

Fuente: Elaboración propia (2020)

4.1.3 Establecer un sistema de compensaciones salariales y beneficios y evaluación del desempeño por objetivos

Para determinar el método a utilizar para la elaboración del sistema de compensaciones salariales y beneficios, así como el método de evaluación del desempeño adecuado para el departamento de proyectos, estos quedaron establecidos y avalados en conjunto acuerdo con el director del departamento de proyectos al momento de aplicar y evaluar el contenido de la lista de verificación (ver anexo I).

4.2 Análisis de los resultados

4.2.1 Sistema de compensaciones salariales y beneficios

En el presente apartado se realizó un análisis de la información recabada a través de los instrumentos elaborados aplicados para evaluar el sistema de compensaciones salariales y beneficios. En los cuales los colaboradores de la unidad de estudio evidenciaron no tener claro qué es y qué factores incluyen un sistema de compensaciones salariales y beneficios, lo cual ocasiona que el personal tenga la percepción de que sus

compensaciones o remuneraciones no son equitativas, debido a que la mayoría indica estar descontento de cómo son compensados por su trabajo.

A pesar de que la mayoría de los colaboradores indican que su percepción del salario es acorde a sus funciones el descontento de una parte de ellos puede afectar la productividad a los resultados generales del departamento, así como dañar el clima afectando las relaciones tanto laborales como interpersonales con los demás miembros de la unidad, lo cual provoca falta de motivación y bajo rendimiento.

4.2.2 Análisis del método utilizado para la evaluación del desempeño

De acuerdo con la información recabada, el proceso de evaluación del desempeño actualmente está enfocada en las competencias de los colaboradores, lo cual puede dificultar la medición del logro de acuerdo con sus funciones y, por consiguiente, que no se le otorguen los beneficios a los cuales puede optar, por lo tanto, desmotivando al colaborador.

Los resultados del método de evaluación del desempeño que actualmente utiliza la organización, no se fomenta para realizar ningún otro proceso administrativo que conlleve al desarrollo o crecimiento profesional del colaborador.

Los colaboradores muestran estar satisfechos en su puesto de trabajo, lo cual se ve evidenciado a que en su mayoría realizan en tiempo sus funciones, demostrando su eficiencia y eficacia en su desempeño. Tomando en cuenta que la organización les brinda las condiciones adecuadas para realizar sus labores diarias, así también cuentan con horarios adecuados de trabajo, y con el equipo necesario, y en buen estado para desarrollar sus funciones y tareas.

Los beneficios que la organización otorga a sus colaboradores son múltiples debido que algunos de ellos indicaron que se le beneficia con apoyo para estudios, horarios flexibles y participación en capacitaciones. Pero la tercera parte de estos indicó no recibir ninguno

de los beneficios mencionados anteriormente. Por lo tanto, se puede inferir que la organización trata de fomentar un clima laboral agradable al proporcionar lo materialmente necesario, pero al no existir un parámetro o criterio establecido para otorgar los beneficios a los colaboradores, lo cual daña las relaciones entre los mismos, afectando el trabajo en equipo, y por consiguiente dificulta el logro de los objetivos.

4.2.3 Análisis del diseño de un plan de compensación salariales y beneficios mediante el resultado de la evaluación del desempeño por objetivos.

Posterior al realizar el análisis de los resultados del diagnóstico de la evaluación del desempeño y del sistema de compensaciones, se determinó que para dar solución a la problemática y, de acuerdo con los objetivos establecidos, el realizar la implementación de un sistema de compensaciones salariales y beneficios, de acuerdo con el método cuantitativo por comparación de factores, estos otorgados a los colaboradores mediante los resultados de la implementación del método de evaluación del desempeño de administración por objetivos. Esto debido a que como se menciona anteriormente el método de evaluación actual es 360° por competencias lo que cual no toman en cuenta las funciones de cada puesto.

Por lo anterior se establece un manual de evaluación del desempeño de administración por objetivos, adecuado a cada puesto existente en el departamento de proyectos y, derivado de los resultados que obtenga los colaboradores de este, se propone un plan de beneficios debido a la problemática de percepción de los colaboradores de inequidad en los salarios se propuso una escala salarial, los mismos realizados en conjunto con el director del área de proyecto. Las propuestas antes mencionadas se encuentran en el anexo V.

La implementación del plan de compensaciones salariales y beneficios se tenía contemplado realizarse en la tercera semana del mes de abril, que debido a lo que está sucediendo a nivel mundial con la pandemia COVID-19, la organización se vió en la necesidad de realizar teletrabajo y cerrar las instalaciones, de manera indefinida por el

momento, esto a causa de ser una institución dedicada a la educación superior la importancia del bienestar tanto de los estudiantes así como de los colaboradores es importante.

Por tal razón se tiene contemplado dependiendo siempre de la situación a nivel nacional, el realizar la implementación del método de evaluación del desempeño por objetivos y, por ende, la implementación de la escala de beneficios a inicios del mes de abril del año 2021. Con relación a la implementación de la escala salarial dependerá, de los criterios del director del departamento debido que a raíz de la pandemia se debe de evaluar la situación financiera actual de la organización para considerar la aplicación de la propuesta de escala salarial.

Por lo expuesto anteriormente se deja un manual de evaluación del desempeño de administración por objetivos, así también un plan de compensaciones salariales y beneficios los cuales contienen las instrucciones de uso, los formatos de evaluación, calificación y seguimiento para cada puesto existente. Para que el departamento de proyectos pueda proceder a la implementación como un proceso administrativo continuo y no como una prueba piloto de una ocasión.

4.3 Discusión de resultados

La importancia de realizar un diagnóstico del sistema actual de compensaciones salariales y beneficios para los colaboradores es debido a que según Dessler & Varela (2017) un departamento de recursos humanos es el ente encargado no solo de administrar el recurso humano idóneo de las áreas de la organización, sino que es el responsable de velar por brindarle al colaborador los adecuados procesos de capacitación, remuneración, salud y seguridad, así como aspectos de equidad. así también según Fincowsky & Krieger (2012) entre los roles de la administración no solo está el planear y dirigir los recursos de la organización si no que rigen los comportamientos y actividades conductuales de los colaboradores.

Se debe de tener en cuenta que las compensaciones salariales es todo aquello que el colaborador percibe por brindar sus servicios o trabajo. Según Juárez (2018) afirma que las compensaciones están compuestas por una parte por el sueldo y los incentivos, estos últimos solo si la empresa los otorga, y por otra parte la satisfacción que el personal obtiene de manera directa. Unos de los objetivos más importantes son:

El contar con un sistema de compensaciones atractivo es de beneficio para a organización esto debido a que uno de los objetivos de contar con un sistema de compensaciones según Wether & Davis (2008) no solamente es el retener a los colaboradores si no que atraer a todo aquel capital humano capacitado garantizándoles la igualdad y justicia en que los salarios que perciban son equitativos, entre los colaboradores que realicen funciones iguales o similares, todo esto para que sus esfuerzos laborales contribuya al logro no solo de los objetivos departamentales si no a los objetivos organizacionales.

Lo anterior permitirá que los colaboradores se sientan parte de la organización y por ende se afiance la fidelidad entre empresa colaborador, así como lo menciona Polanco (2014) en su tesis, afirma que el no contar con un sistema de compensaciones satisfactorio influye en el desempeño laboral de los docentes y por ende en el clima organizacional y la motivación.

Los beneficios no monetarios o los salarios emocionales no son más que aquellos beneficios monetarios y no monetarios que brinda la organización a sus colaboradores según Chiavenato (2002) las remuneraciones son todos los pagos financieros directos ofrecidos a los empleados, y los pagos indirectos son todos aquellos beneficios no monetarios aparte del sueldo.

Los salarios emocionales hoy en día se han convertido como parte de los beneficios no monetarios que pueden incluir las organizaciones hacia sus colaboradores, el objetivo principal de estos son específicamente para motivar y contribuir al desempeño, como lo indican Quintero & Betancourt (2018) que estos son una manera coherente de

complementar la motivación del colaborador. Taracena (2017) en su trabajo de tesis menciona el impacto que obtuvo en su unidad de estudio en la cual de tenía un alto índice de rotación de personal, que el implementar un plan de beneficios basados en salarios emocionales minimizaría considerablemente la rotación de personal mostrando así que estos planificándolos de una manera sólida y estructurada son un factor que aporta motivación a los colaboradores independientemente del área de la de la organización.

El evaluar el método que utiliza actualmente la organización es importante esto, debido a que se tiene que analizar sobre que metodología se evalúa a los colaboradores y que método de evaluación utiliza. Según Werther & Davis (2008) se puede definir la evaluación del desempeño como un proceso en el cual se evalúa al colaborador y, se estima su nivel de rendimiento y de contribución a la organización, y por ende él justifica su permanencia en la misma. Se debe considerar que la evaluación del desempeño como herramienta objetiva es de mucho apoyo para la empresa, debido a que su objetivo es cuantificar que porcentaje aporta el colaborador a cambio de la remuneración que se le otorga.

Pero también cabe mencionar que el realizar evaluaciones del desempeño no es solo determinar una calificación o cuantificar lo que el colaborador aporta a la organización, ya que si el colaborador muestra áreas con conocimientos débiles, como organización se debe de apoyar para que pueda reforzar implementando planes de capacitación, de acuerdo a las necesidades detectadas en las evaluaciones, así también se debe felicitar al colaborador cuando este obtenga una calificación por encima de las expectativas.

Juárez (2018) afirma que una evaluación del desempeño realizada por objetivos Smart e indicadores críticos es una herramienta de los más funcionales debido a que se adecua al área o puesto a evaluar o en el cual se desea aplicar, lo cual lleva a que el colaborador debe de tener claras cuáles son sus funciones y obligaciones, así como su manera de actuar dentro de la organización. Ya que también es importante no solo si el colaborador cumple con el logro de los objetivos, si no que si es capaz de realizarlos utilizando de manera eficiente los recursos materiales e insumos.

Bateman & Snell (2009) indican que una persona altamente motivada trabaja más duro, en la búsqueda del logro de sus objetivos, de esta premisa se parte para recalcar la importancia de contar al personal altamente motivado y es más el mantener como organización esa motivación en el personal. Debido a que no solo es el otorgar determinado de tipo de beneficios, sí no que, no a todos los colaboradores les motivador todo tipo de beneficios. Es por tal razón que se deben de adecuar, para que puedan ser aplicables para el personal.

Por todo lo expuesto anteriormente se determina establecer un plan de compensaciones salariales por medio del método de valuación de factores, y un plan de beneficios establecidos por medio de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño por objetivos, este último con el fin de otorgar beneficios a los colaboradores de acuerdo con su nivel de desempeño lo cual esto tendrá ventajas tanto para la organización con el logro de los objetivos como para el colaborador al motivarlo.

Según Vargas (2016) en su tesis determina que la falta de un plan de desarrollo, y la inequidad en las remuneraciones son causas de perdida de empleados talentosos y valiosos para la organización, debido a que aportan talento y por consiguiente contribuyen al logro de los objetivos. así también indicó que no es de mucho apoyo el contar con una evaluación del desempeño si no se tiene seguimiento o plan de mejora continua que haga un acompañamiento para que esta sea funcional. Por lo anterior, se puede inferir que no aporta nada la evaluación con solo el decirle al colaborador cuáles son sus debilidades, si no se le apoya para minimizarlas, ya que esto solo causará la desmotivación, y en cada evaluación tendrá las mismas carencias.

Así también Rodríguez (2015) afirma que ante un diagnóstico de un mal clima laboral se pueden originar por varios factores, que al no realizar un diagnóstico que determine la causante, se pueden estar haciendo esfuerzos por una mejora que a largo plazo no solventaran el problema, como en su estudio el clima laboral se percibía de forma positiva, sin embargo, el no contar con una implementación en este caso de gestión

organizacional, y un plan de beneficios y recompensas era percibido de manera negativa en los colaboradores.

Para Robbins & Judge (2013), en la teoría de la equidad se debe de tener en cuenta en las organizaciones, que para formentar la motivación entre los colaboradores, por no percibir el sentido de justicia se consideran mal recompensado, lo cual hace que experimenten un estado de tensión y enojo. Y cuando se consideran que son compensados en exceso, les genera culpa. Situaciones que deben ser equilibradas para no compensar de más o de menos.

Por lo tanto, se determina que el implementar un plan de compensaciones salariales y beneficios, con relación al porcentaje de desempeño obtenido de las evaluaciones, esto con el fin de ser equitativos y otorgar beneficios, de acuerdo al desempeño que el colaborador muestre durante el período de evaluación, proponiendo así también un plan de acción ante esas debilidades que pueda evidenciar el colaborador y un plan de desarrollo, el mismo muestra fortalezas que largo plazo puedan ser de beneficio para ambos, tanto para la organización el contar con personal altamente capacitado y motivado y para el colaborador el poder desarrollarse no solo de manera profesional si no que a nivel personal.

CONCLUSIONES

1. Derivado de las variaciones que en la actualidad existen en los salarios de puestos en la dirección de proyectos, se concluye se realice la implementación de un sistema de compensaciones salariales y beneficios de acuerdo con los resultados del método de evaluación de administración por objetivos adecuado a sus puestos de trabajo para ser equitativa la retribución de los mismos y fomentar la motivación.
2. Al realizar la revisión del sistema actual de compensaciones salariales y beneficios se concluye que, existen diferencias entre puestos de funciones similares, tanto en la forma de remunerar como en la manera de brindar los beneficios, este último carece de una política formal debido a que se toma como base el criterio del jefe inmediato, por lo tanto, los beneficios no son percibidos como motivador.
3. Se concluye que dada la naturaleza del actual método de evaluación del desempeño que utiliza la organización, y dependiendo de la procedencia del proyecto, y a Pesar de que un colaborador obtenga un óptimo resultado en la evaluación, estos no influyen en la forma de otorgar beneficios ni incrementos salariales.
4. Se concluye que el contar con un sistema de compensaciones atractivo y competitivo, incrementará la imagen de la institución en el mercado laboral. Lo cual atraerá y retendrá al capital humano con las competencias esenciales para el logro de los objetivos del área de proyectos, así también los objetivos institucionales.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que la dirección de proyectos considere la aplicación del método de evaluación por objetivos y de la propuesta del sistema de compensación salarial y beneficios para promover la motivación, el compromiso y el sentido de equidad del colaborador con la organización.
2. Con el fin de readecuar y equilibrar todos los puestos con funciones similares y que se encuentren diferencias entre los salarios, Se sugiere implementar el plan de compensaciones salariales y beneficios propuesto para los colaboradores del departamento de proyectos. Para promover un ambiente agradable de trabajo y lograr una comunicación efectiva dentro del departamento y estimular la motivación de los colaboradores.
3. Se sugiere que la actual evaluación del desempeño se complemente con el método de evaluación del desempeño por objetivos propuesto, para fomentar una retribución justa y equitativa de los beneficios no monetarios, y así incrementar la satisfacción de todo el personal del área de proyectos. Así también estandarizar los criterios de parte de los jefes inmediatos, con el fin de promover la motivación del colaborador a obtener resultados por encima de sus estándares de desempeño sin incrementar los costos para la organización.
4. Se recomienda el realizar un análisis periódico del sistema de compensaciones, con el fin de realizar los ajustes que se consideren necesarios para mantener el equilibrio en los salarios de los puestos. Fomentando la motivación en los colaboradores del área de proyectos.
5. Se insta a la dirección de proyectos de la universidad y a especialistas en el área de recursos humanos, el continuar con el seguimiento respectivo de la implementación y aportar la mejora y actualización de los productos diseñados, para buscar el desarrollo y la mejora continua de los colaboradores fomentando el logro de los objetivos organizacionales.

BIBLIOGRAFÍA

- Armas, Y., Llanos, M., & Traverso, P. (2017). *Gestión del Talento Humano y nuevos Escenarios Laborales*. Ecuador : Universidad ECOTEC.
- Bateman, T., & Snell, S. (2009). *Administración Liderazgo y Colaboración en un Mundo Competitivo*. México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones*. México, D.F: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos, El Capital humano de las Organizaciones*. México, D.F: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Congreso de la República de Guatemala. (5 de Mayo de 1961). CODIGO DE TRABAJO. Decreto Número 1441. Guatemala, Guatemala, Guatemala: Diario de Centroamerica.
- Congreso de la República de Guatemala. (31 de Mayo de 1985). Constitución Política de la República de Guatemala. Guatemala, Guatemala, Guatemala: Diario de Centroamerica.
- Corral, F., & Cintron, L. (2006). *Recursos Humanos: Compensación*. Republica Dominicana: Master MBA (Madrid).
- Dessler, G., & Varela, R. (2017). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano*. México: Person Educación de México, S.A. de C.V. 2017.
- Franlin, E., & Krieger, M. (2012). *Comportamiento Organizacional*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

- Gan, F., & Triginé, J. (2006). *Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones*. Madrid España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. (2003). *Gestión por Competencia Laboral*. Guatemala: División Técnica - Departamento de Programas Generales .
- Juárez , J. (2018). *Administración y Evaluación del desempeño del Personal*. México: Dos Consultores, S.A. de C.V.
- Juárez, J. (2018). *Guía para implementar un sistema de administración de la compensación: sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*. México: Dos Consultores, S.A. de C.V.
- Mondy, R., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: PEARSON EDUCACION .
- Mondy. R. (2010). *Administración de recursos humanos*, Decimo primera edición . México: PEARSON EDUCACIÓN, México, 2010.
- Polanco, C. (2014). *El clima y la satisfacción laboral en los (as) docentes del instituto tecnológico de administración de empresas (INTAE) de la ciudad de San Pedro Sula, Cortés*. (Tesis de maestría), Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, Honduras.
- Quintero, L., & Betancur , J. (2018). *Modelo de salario emocional para fidelización de los colaboradores en la búsqueda de una organización competitiva*. ESPACIOS, 8.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: PEARSON.
- Rodríguez, H. (2015). *Propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el ministerio de coordinación de desarrollo social*. (Tesis de maestría), Universidad de las Fuerzas Armadas. Ecuador
- Sotelo , J., & Figueroa Gonzáles, E. (2017). *El clima organizacional y su correlación con la en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior*. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 1-29.

- Taracena, M. (2016). *El salario emocional y su impacto en la rotación del personal de ventas en una empresa comercial durante al año 2016*. (Tesis de maestría), Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Tomasello, U. (2017). *Propuesta de incentivos, beneficios y recompensas para el área de ventas de una empresa inmobiliaria*. (Tesis de maestría), Universidad de Chile.
- Varela, R. (2013). *Administración de la Compensación. Sueldos, salarios y prestaciones*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Vargas, F. (2016). *Propuesta de un modelo de remuneración variable, basado en un sistema de evaluación del desempeño por competencias, para el personal de la dirección provincial del consejo de la judicatura del Azuay*. (Tesis de maestría), Universidad de Cuenca. Ecuador.
- Velásquez, S. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral de los empleados de Hitachi Chemical, en Montemorelos, Nuevo León, México*. (Tesis de maestría), Universidad de Montemorelos, México.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Empresas*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.

ANEXOS

ANEXO 1

LISTA DE VERIFICACIÓN

Departamento: _____

Proceso Por Verificar: _____

Objetivo: Verificar la existencia de los métodos, técnicas e instrumentos relevantes para la realización e implementación del análisis del estudio.

No.	Acciones a Evaluar	Se Observa			Comentarios
		Si	No	N/A	
1.	¿Existe actualmente un sistema de compensaciones?				
2.	¿El sistema de compensaciones salariales y beneficios se aplica de manera general a todos los colaboradores?				
3.	¿El sistema de compensaciones es de conocimiento de todos los colaboradores?				
4.	¿Se cuenta con perfiles y descriptores de puestos?				
5.	¿Si se cuenta con perfiles y descriptores de puestos, estos cuentan con tareas y actividades con resultados medibles?				
6.	¿Las actualizaciones de los perfiles y descriptores de puestos se realizan cada cinco años al igual que la planeación estratégica?				
7.	¿Existe un método de evaluación del desempeño?				
8.	¿El método de evaluación del desempeño se aplica el mismo para todos los colaboradores?				
9.	¿Tiene el conocimiento de qué factores evalúa el actual método de evaluación del desempeño?				

10.	¿El método de evaluación del desempeño aplicado por la institución mide los KPI's de cada puesto?				
11.	¿La evaluación del desempeño se utiliza o se considera para remunerar de manera económica a los colaboradores?				

Observaciones:

ANEXO II
ENTREVISTA SOBRE COMPENSACIONES Y BENEFICIOS
JEFATURAS ADMINISTRATIVAS

Nombre del Puesto: _____

Dependencia: _____ **Fecha:** _____

Objetivo: Realizar un análisis del sistema compensaciones salariales, beneficios actuales y el sistema de evaluación del desempeño dirigido a los colaboradores de la organización.

1. ¿Cuál de los siguientes métodos de compensaciones salariales y beneficios utiliza actualmente la organización para retribuir a los colaboradores?

Método de jerarquización

Métodos de Clasificación

Métodos de Puntuación

De ser otro método favor indíquelo a continuación:

2. ¿Conoce los beneficios no monetarios que brinda la organización a sus colaboradores? mencione alguno de ellos.

SI

NO

3. ¿Conoce que son los salarios emocionales?

SI

NO

4. ¿Adicional a los beneficios no monetarios que brinda la organización, aplica en su departamento otros beneficios no monetarios o salarios emocionales?

SI

NO

5. ¿Existe actualmente un método de evaluación del desempeño dentro de la organización? Si su respuesta es positiva indique qué criterios de gestión evalúa, el proceso de este y cada cuanto se realiza.

SI

NO

6. ¿Adicional al método organizacional de evaluación del desempeño, aplica otro método de evaluación para su equipo de trabajo? De una breve descripción de este.

SI

NO

7. ¿Los resultados de la evaluación del desempeño tienen relación con la decisión de proporcionar beneficios no monetarios a los colaboradores?

SI

NO

8. ¿Considera que el sistema actual de beneficios no monetarios es un sistema efectivo en su jefatura?

SI

NO

9. ¿Considera que los beneficios no monetarios que otorga la institución son del agrado de los colaboradores?

SI

NO

10. ¿Según su opinión existen otros beneficios no monetarios que podrían incluirse y que realmente no se encuentran aplicados por la institución?

SI

NO

ANEXO III
EVALUACIÓN DE LOS SISTEMAS DE COMPENSACIONES, BENEFICIOS Y
MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
COLABORADORES ADMINISTRATIVOS

Nombre del Puesto: _____

Dependencia: _____ **Fecha:** _____

Objetivo: Evaluar el sistema actual de compensaciones, beneficios no salariales y su relación con la evaluación del desempeño y la satisfacción y motivación de los colaboradores.

Instrucciones: Lea cuidadosamente las siguientes preguntas y conteste las mismas, al escoger solo una respuesta marcando con una X sobre la opción con la cual este de acuerdo. Favor recuerde de llenar el espacio de para justificar la misma en el espacio indicado, este aporte será muy importante para el estudio académico.

El presente cuestionario es confidencial y Anónimo, solo se realiza con fines académicos.

Se le agradece su participación, colaboración y honestidad para el correcto desarrollo del cuestionario.

I Datos Generales

- Estado civil:

Soltero

Casado

Otro

- Genero

Masculino

Femenino

- Número de personas que dependen de usted:

1 2 3

Más de 3

- Nivel de formación académica

Primaria Secundaria Universitario

Otros estudios

- Tipo de contrato

Indefinido Temporal

- Tiempo que tiene de laborar para la organización

Mas de 1 año 1 - 3 años 4 - 6 años

7 -9 años Mas de 10 Años

- ¿En cuál de las siguientes escalas se encuentra su salario?

Menos de Q.4,000.00

De Q.4,001.00 a Q.5.000.00

De Q.5,001.00 a Q.6,000.00

De Q.6,001.00 a Q.7,000.00

De Q.7,001.00 a Q.8,000.00	<input type="text"/>
De Q.8,001.00 a Q.9,000.00	<input type="text"/>
De Q.9,001.00 a Q.10,000.00	<input type="text"/>
Mas de Q.10,000.00	<input type="text"/>

II Evaluación del sistema de compensaciones y beneficios.

1. ¿Sabe que es un sistema de compensaciones y beneficios? Si su respuesta es positiva favor conteste las preguntas 3,4,5,6 y 7.

SI

NO

¿Por qué? justifique su respuesta

2. ¿Sabe qué factores componen un sistema de compensaciones?

SI

NO

¿Por qué? justifique su respuesta

3. ¿Conoce cómo funciona actualmente el sistema de compensaciones y beneficios de la organización?

SI

NO

¿Por qué? justifique su repuesta

4. ¿Considera efectiva la aplicación actual del sistema de compensaciones y beneficios de la organización?

SI

NO

¿Por qué? Justifique su respuesta

5. ¿Según su opinión considera que el sistema de compensaciones y beneficios de la organización es equitativo?

SI

NO

¿Por qué? Justifique su respuesta

6. ¿Según su opinión el sistema de compensaciones y beneficios de la organización presenta algún tipo de problemas en su aplicación?

SI

NO

¿Qué tipo de problemas? Justifique su respuesta

7. ¿Según su opinión el sistema de compensaciones y beneficios de la organización podría mejorarse?

SI

NO

¿Por qué? Justifique su respuesta

III COMPENSACIONES

Compensaciones Financieras

8. ¿Según su opinión como considera el salario ofrecido por la organización?

Excelente	<input type="checkbox"/>	Muy Bueno	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>	Malo	<input type="checkbox"/>		

Justifique su respuesta

9. ¿Según su opinión, considera que el salario que recibe es justo de acuerdo con las funciones que realiza?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Justifique su respuesta

Compensaciones No Financieras

10. ¿Conoce la definición de beneficios no monetarios?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Justifique su respuesta

11. ¿Conoce la definición de salarios emocionales?

SI

NO

Justifique su respuesta

12. ¿Qué tipo de beneficios recibe usted de parte de la organización?

Monetarios No Monetarios Emocionales

Premios Bonos Ninguno

Justifique su respuesta

13. ¿Cuál de los siguientes beneficios recibe de parte de la organización?

Seguro de vida Seguro social Uniformes

Capacitaciones Transporte Alimentación

Si recibe beneficios aparte de los ya mencionados, favor enlístelos

IV Oportunidad de desarrollo

14. ¿Qué tipo opciones de desarrollo o promociones le brinda la organización?

Apoyo para estudios

Horarios Flexibles

Ascensos

Ninguno

Si la empresa le brinda otras opciones favor enlístelas

V Calidad de vida en el trabajo y pertenencia

15. ¿Qué tipo de condiciones de trabajo le brinda la organización?

Horarios de trabajo apropiado

Distribución de espacio adecuado

Equipo de trabajo en buen estado

Tiempo de descanso

Seguridad en el puesto de trabajo

16. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la organización?

SI

NO

Justifique su respuesta

17. ¿Se siente satisfecho en su puesto de trabajo?

SI

NO

Justifique su respuesta

18. ¿El departamento al que pertenece le permite innovar y tener iniciativa en su puesto trabajo?

SI

NO

Justifique su respuesta

VI Desempeño Laboral

19. ¿Considera usted que cumple con las tareas asignadas en tiempo y exactitud?

SI

NO

Justifique su respuesta

20. ¿Según su opinión todas las tareas que realiza son supervisadas?

SI

NO

Justifique su respuesta

21. ¿Qué tipo de acciones implementa la organización para motivarlo a usted?

Nombramiento como empleado del mes

Premio por buen trabajo

Ambiente agradable de trabajo

Bonificaciones Monetarias

Mencione otros

22. ¿Porque tipo de compensaciones y beneficios considera usted que le gusta trabajar en la organización y se esfuerza en su puesto de trabajo?

Salario justo

Salarios emocionales

Compromiso organizacional

Estabilidad laboral

Superación profesional

Mencione otros

23. ¿Considera que los beneficios adicionales que le ofrece la institución contribuyen a que usted tenga un mejor desempeño?

SI

NO

Justifique su respuesta

24. ¿Qué tipo de beneficios haría que usted incrementara su nivel de desempeño en la organización?

Monetarios No Monetarios Emocionales

Premios Bonos Ninguno

Si selecciona No monetarios o emocionales favor mencione cuales

ANEXO IV

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

CONTENIDO

		Página
	SECCIÓN I	
	INTRODUCCIÓN	i
1.1	Justificación	5
1.2	Antecedentes de la empresa	6
1.2	Conceptualización de la Evaluación del Desempeño	6
1.3	Objetivos de la Evaluación del Desempeño	6
	SECCIÓN II EL PROCESO	7
2.1	Método e índices de gestión	8
2.2	Método de evaluación por objetivos	8
2.3	¿Quién va a Evaluar?	11
2.4	¿Quién va a ser evaluado? ¿De qué Forma?	11
2.5	Frecuencia de la Evaluación	13
2.6	Como Establecer Objetivos de Desempeño	13
2.7	Calificaciones – Ratings	13
2.8	Como Planificar y Conducir la Reunión	14
	SECCIÓN III FORMATOS Y RESULTADOS	18
3.1	Formatos Para la Evaluación	19
3.2	Instrucciones Para Calificar	20
3.3	Presentación de Resultados	20
3.4	Comunicación de los Resultados	21
3.5	Usos de los Resultados	22
	ANEXOS	23

SECCIÓN I

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El presente manual de evaluación del desempeño por objetivos se ha realizado para los puestos administrativos de una Universidad Privada, el mismo está basado para que se evalúen factores que aporten al resultado de los objetivos de la empresa o departamento, los mismos en aprobación de ambas partes tanto jefe como colaborador. Tomando en cuenta las funciones que corresponden a cada puesto de trabajo.

El manual está integrado por tres secciones, la primera sección se basa en la introducción, conceptualización de la evaluación del desempeño y objetivos del manual, en la segunda sección se centra en la metodología del instrumento de evaluación, hacia quien va dirigido, quien lo va a evaluar la instrucción de forma de evaluación, etc. En la tercera sección el contenido teórico de los formatos a utilizar y presentación teórica y grafica de los resultados, y en el apartado de anexos se encuentran los esquemas de los formatos de evaluación y seguimiento por puesto de trabajo.

1.1 JUSTIFICACIÓN

Por ser la evaluación del desempeño una herramienta fundamental para medir el rendimiento y el logro de los objetivos de los colaboradores es importante el realizarla con factores específicos de los puestos a los cuales va dirigido y no de forma general.

Por lo anterior, se determina la importancia en la implementación con orientación al futuro la cual se fundamente en la interacción entre el jefe y los colaboradores, esto con el fin de hacer la evaluación de objetiva con los factores a evaluar para que sean medibles y realizables.

1.2 Antecedentes de la empresa

Misión

Desarrollar agentes de cambio que impacten a la sociedad, mediante experiencias educativas y de investigación centradas en las Ciencias y Tecnologías.

Visión

Entregar a Guatemala y el mundo personas ingeniosas y comprometidas.

Valores

- Pensamiento crítico: desarrollamos en nuestros estudiantes y egresados la habilidad de procesar información y aplicarla en diversidad de situaciones.
- Compromiso: promovemos el involucramiento firme de toda la comunidad, en consecución de la misión, visión, valores y objetivos institucionales.
- Innovación y emprendimiento: fomentamos la capacidad de anticiparnos y adaptarnos al cambio, respondemos a él y aprovechamos las oportunidades.
- Respeto: significa comprender los derechos y responsabilidades de los demás y actuar consecuentemente, valorando la diversidad del entorno.
- Responsabilidad: como el compromiso de cumplir de la mejor manera con nuestro deber y asumir las consecuencias de nuestras acciones y decisiones.
- Excelencia: sembramos en nuestros alumnos, egresados y colaboradores la semilla del éxito. Las personas éxitos realizan su trabajo con esmero.

- Ética: desarrollamos agentes de cambio que impacten a la sociedad con los más altos estándares éticos.

1.3 Conceptualización de la Evaluación del Desempeño

La Evaluación del desempeño, es una herramienta utilizada para la medición de los conocimientos, capacidades y actitudes de los colaboradores, así también depende de la metodología que se decida utilizar para determinar los factores, competencias o indicadores de gestión que se desean evaluar.

Es responsabilidad de la empresa o jefe el evaluar el desempeño o rendimiento de todos los colaboradores a su cargo, así como el comunicarles los resultados de los mismos, para aprovechar y orientar todas sus potencialidades, para la superación de todos los puntos débiles.

Con la finalidad de que la evaluación del desempeño sea objetiva, es importante la capacitación u orientación de la aplicación de la herramienta. Así también, el brindarle el conocimiento de los descriptores y perfiles de los puestos. Para formarle criterios de decisión.

Para que la evaluación del desempeño sea dirigida al progreso de la productividad institucional e individual, los resultados deberán de ser presentados cuando se den oportunidades de ascensos, promociones, capacitaciones, oportunidades de estudios, etc. Con la finalidad de que la herramienta sea considerada como factor de motivación para los colaboradores.

1.4 Objetivos de la Evaluación del Desempeño

1. Evaluar la eficacia y la eficiencia con la cual los colaboradores realizan las funciones de su puesto de trabajo.
2. Contribuir en la planificación objetiva y oportuna de los programas de capacitación de los colaboradores.
3. Mejorar el clima laboral de la jefatura, contribuyendo en la comunicación entre el jefe y el colaborador.

4. Promover en el colaborador la emoción de desarrollo y superación conociendo todas sus habilidades y actitudes ya sean positivas o negativas con la opción de mejorarlas.
5. Recabar la información de manera oportuna para la toma de decisiones sobre el personal.

SECCIÓN II

EL PROCESO

2.1 Método y índices de gestión de Evaluación

El método de evaluación de propuesta para la Universidad Privada es el método de Evaluación del Desempeño por administración de objetivos, debido a que se considera un método personalizado y de fácil aplicación y cuantificación de resultados, muy útil para el departamento el departamento de proyectos. Para la medición del rendimiento en la evaluación, se utilizará el instrumento de medición de escalas gráficas.

2.2 Método de evaluación Administración por Objetivos:

La evaluación del desempeño de administración por objetivos es uno de los métodos de evaluación de futuro, debido a que su principal objetivo es que se promueva la comunicación entre jefe y colaborador, ya que en conjunto deciden que funciones o tareas es objetivamente realizable en determinada cantidad de tiempo.



Fuente: Recuperado de <https://equiposprocesosorganizacionales.blogspot.com/2019/04/21metodo-de-evaluacion-de-desempeno-por.html>.

La finalidad de la evaluación del desempeño por objetivos es evaluar la eficacia y la eficiencia de los colaboradores al momento de realizar o llevar a cabo sus funciones o tareas.

Para la aplicación de este método de evaluación, es importante la participación y colaboración entre jefes y colaboradores, debido que hay que realizar una serie de pasos en donde ambos deben de comunicar tanto las tareas que realiza determinado puesto de trabajo y que se pretende alcanzar con esas tareas, y de qué manera aportan a logro de los objetivos de la organización.

Cada uno de los objetivos que se determinen deben ser medibles y realizables, debido a que cada uno ellos sumaran para lograr el porcentaje de la calificación del desempeño del colaborador.

Los índices de gestión para los puestos administrativos son:

- Calidad
- Eficacia
- Eficiencia
- Formación

2.3 Definición operacional del método

2.3.1 ¿Quién va a Evaluar?

El jefe del departamento o persona designada a realizar la evaluación del desempeño deberá considerar los siguientes aspectos:

- El jefe del área o departamento deberá de realizar la evaluación del desempeño en los periodos establecidos por ambas partes.
- El jefe del área o departamento deberá cursar una pequeña inducción sobre cómo utilizar la herramienta y el llenado de esta. Todo lo anterior para evitar cometan cualquier error al momento de realizar la evaluación.
- El jefe del área o departamento deberá proporcionar la información de los resultados de la evaluación, tanto a los colaboradores con óptimos

resultados, así como aquellos que presenten cualquier tipo de inconformidad con los mismos.

2.3.2 ¿Quién va a ser evaluado?

Serán evaluados todos los subalternos del área de proyectos, iniciando por los puestos administrativos los cuales son los siguientes: Asistente II, Especialista I, Especialista II y jefatura todos evaluado por el Director General.

2.3.3 ¿De qué Forma?

Todos los colaboradores que se encuentren en el área administrativa a evaluar. deberán de considerar los siguientes aspectos

- Los colaboradores deberán de conocer cuáles son sus tareas o funciones por realizar, así como los tiempos establecidos para ejecutarlos.
- El colaborador deberá de asistir a la cita previo a la evaluación del desempeño debido que la misma será para brindarle la información correspondiente al cómo será el proceso.
- El colaborador deberá indicar si está de acuerdo o en desacuerdo con los criterios emitidos por el evaluador.
- Realizada la evaluación el colaborador deberá asistir a la entrevista posterior a la evaluación para la entrega de los resultados.
- El colaborador deberá conocer los resultados cualitativos y cuantitativos de la evaluación.
- El colaborador deberá notificar al evaluador en caso presente inconformidad con los resultados de su evaluación.

2.3.4 Frecuencia de la Evaluación

La frecuencia con la cual se llevará a cabo la evaluación del desempeño quedará a criterio del jefe del área o departamento, debido a que la misma está diseñada para realizarse manera trimestral.

2.3.5 Cómo establecer objetivos de desempeño

Para determinar los objetivos de desempeño se realizó el siguiente proceso.

- Se determinó el departamento juntamente con los puestos que desean se realice la evaluación del desempeño por objetivos.
- Verificación y análisis de los descriptores y perfiles de los puestos elegidos, para determinar que los mismos cuentan con reciente actualización.
- Análisis de las tareas y funciones a cargo de los puestos para determinar cuáles son los necesarios para evaluar y que contribuyan con el logro de los objetivos del departamento.
- Determinación de los indicadores de gestión aplicables, según los objetivos del departamento.

2.3.6 Calificaciones – Ratings

Es importante contar con un método que parametrize la forma de medir o calificar los objetivos determinados en el formato de evaluación del desempeño que se aplicaran a los colaboradores, por medio de escalas discontinuas.

El presente método permite realizar la evaluación del desempeño contemplando los objetivos específicos de cada puesto de trabajo en el departamento, con el fin de cotejar de forma periódica los resultados alcanzados, que permitirán identificar los puntos fuertes o débiles de los colaboradores. Por medio de la escala discontinua evitando el error de tendencia central por lo que solo se tendrán cuatro factores de calificación con su respectiva definición para apoyar en la aplicación de uso de la herramienta.

Para realizar la calificación que obtenga el colaborador se determinaron los rangos siguientes, ubicando a cada una en un nivel global de desempeño:

RANGO DE PUNTOS	CATEGORÍA
90-100	Siempre
80-89	Frecuente
70-79	Casi siempre
Menos de 69	Ocasional

Definición general de los términos de calificación de desempeño de los colaboradores.

CATEGORÍA	CRITERIO DE EVALUACIÓN
90 – 100	<ul style="list-style-type: none"> - Quiere decir que el evaluado cumple de forma destacada e inclusive aporta valor agregado en el desempeño de sus funciones. - Su conducta se rige a los principios, normas, políticas y reglamentos establecidos por la organización. - El colaborador se desarrolla con responsabilidad, disciplina en el desarrollo de sus tareas.
80 – 89	<ul style="list-style-type: none"> - El colaborador muestra un desempeño de calidad, con un nivel destacado para el buen desarrollo de sus funciones. - El colaborador resalta cualidades, habilidades y principios que lo diferencian de sus demás compañeros. - El cumplimiento de metas se desarrolla de manera satisfactoria en su área de trabajo.
70 – 79	<ul style="list-style-type: none"> - Su nivel de desempeño es igual a la mayoría de los colaboradores en calidad y en cantidad. - el colaborador da señales de responsabilidad, lealtad y disciplina con la organización.
Menos de 69	<ul style="list-style-type: none"> - El desempeño de este colaborador en su puesto de trabajo se encuentra por debajo del promedio de sus compañeros. - Hay indicios de falta de cumplimiento de metas. - El colaborador tiene faltas por indisciplina y / o responsabilidad. - El colaborador muestra deficiencias en su desempeño.

2.3.7 Errores a prevenir durante el proceso de evaluación

El proceso de evaluación del desempeño puede verse afectado por una serie de dificultades en las que, el evaluador puede caer consciente o inconscientemente, a la hora de realizar la apreciación o valoración del evaluado. Es importante que el evaluador considere los posibles problemas para evaluar de forma objetiva y correcta el desempeño de los trabajadores. Algunos de estos errores podrían ser:

- **Tendencia central:** Consiste en evaluar invariablemente a las personas en el punto medio o regular. El evaluador elige ser neutro en sus valoraciones para evitar la discusión sobre calificaciones complicadas y, por lo tanto, huir de situaciones conflictivas o para ser equitativo con todos sus subalternos. Por consiguiente, el evaluador debe ser objetivo a la hora de dar la calificación, tratando de no caer en valoraciones neutras, ya que estas calificaciones intermedias no son confiables porque no reflejan la realidad del desempeño del trabajador.
- **Efecto halo:** Se evalúa a una persona por un único factor o criterio que se generaliza. Este error se origina principalmente por la dificultad que observa el evaluador a la hora de separar entre las diferentes características que se van a calificar. El evaluador debe analizar por separado cada criterio o factor.
- **Efecto de la experiencia reciente:** Es la tendencia a evaluar la actuación del evaluado, fijándose única y exclusivamente en un período cercano. Para evitar esta tendencia es conveniente realizar las reuniones de orientación o seguimiento a lo largo del proceso.
- **Indulgencia o severidad:** En el caso de la indulgencia el evaluador asigna a todos calificaciones buenas, incluso a los que tienen el desempeño más deficiente. Esto con el fin de evitar posibles conflictos, evaluando a todos por encima de la calificación que debían recibir. En contraparte, la severidad se produce cuando el evaluador emite conscientemente calificaciones desfavorables, sin tomar en cuenta su verdadero nivel de rendimiento.

- **Comportamiento colectivo:** Radica en evaluar un grupo de trabajo en función de sus resultados, otorgando una misma evaluación para todos sus componentes, teniendo como criterio la equiparación de sus resultados con los de la unidad. Este problema se puede evitar si el evaluador observa el comportamiento de los evaluados por separado, y tiene presente cada uno de los comportamientos en el momento de la evaluación.
- **Efecto espejo:** Es el estilo de valorar de forma más positiva a aquellas personas que tienen características, habilidades o criterios similares o cercanos a los del propio evaluador. Para evitar esta tendencia, el evaluador deberá ser objetivo a la hora de otorgar una calificación, teniendo en cuenta el actuar del evaluado en su desempeño en todos los aspectos laborales.
- **Inconsistencia sistemática:** Es la incoherencia o falta de constancia del evaluador para valorar los diferentes criterios o personas. Es importante que el evaluador entienda cada aspecto a evaluar y mantenga una coherencia de la valoración que esté dando a cada factor.
- **Sesgos culturales:** Acontece cuando los administradores permiten que las diferencias individuales influyan en las calificaciones que otorgan. Si bien hay que evitar que factores como el género, la raza o la edad influya en las evaluaciones, este problema no solamente es dañino para la moral de los empleados, sino que ilegal y puede dar como resultado costosos cargos legales

Estos problemas descritos con anterioridad le restan la objetividad al proceso de la evaluación, por lo tanto, se deben de tener en cuenta antes de iniciar con el proceso de valoración de la evaluación.

2.3.8 Como Planificar y Conducir la Reunión

Para evitar roces entre jefe y empleado, el jefe del departamento deberá de tomar en cuenta los siguientes puntos para lograr que la reunión o entrevista con el colaborador se desarrolle de manera óptima y se logre el objetivo de esta.

- **Planificación de la entrevista:** el jefe o responsable de dirigir la entrevista deberá determinar la fecha y el lugar en el cual se llevará a cabo la entrevista, se aconseja que se lleve a cabo un lugar neutro para crear un ambiente agradable en cual se fomente la comunicación, y no en el lugar de trabajo del colaborador ni en la oficina del jefe esto para evitar tensión entre las partes, y evitar interrupciones y distracciones.
- **Introducción de la entrevista:** en un periodo de tiempo determinado el jefe o responsable de la entrevista deberá romper el hielo con el colaborador y exponer los puntos a revisar en la entrevista, así como el objetivo de esta.
- **Desarrollo de la entrevista:** se expondrá al colaborador la forma de en la cual se aplicó la calificación de la evaluación del desempeño, seguido de los resultados que obtuvo y darle a conocer los puntos fuertes y débiles que se detectaron en la evaluación.
- **Cierre de la entrevista:** se dará a conocer al colaborador las acciones a tomar ante los puntos débiles para minimizarlos y como potenciar sus puntos fuertes para maximizar su desempeño laboral.

El contenido de la entrevista deberá reflejarse en un informe escrito para referencias posteriores.

Si al término del siguiente período, el colaborador no presenta mejoras, se deberá discutir nuevamente en una entrevista de seguimiento para proponer nuevas soluciones y esta vez, además de las explicaciones iniciales, se dejará en claro las consecuencias para el colaborador de no cumplir con lo requerido. En esta discusión, el jefe deberá manifestarse siempre de manera amigable y externando la confianza que éste tiene en su colaborador. Esta entrevista también deberá ser documentada mediante informe por escrito.

En este punto, el colaborador habrá decidido cambiar o no el comportamiento que dio origen a una posible llamada de atención, por lo que en la próxima entrevista puede suceder que se deba elogiar el cambio en el colaborador; por tal motivo, el evaluador deberá describir la actuación mejorada del colaborador, explicando la

importancia de la mejora para él y para todo el restaurante. Además, el evaluador deberá escuchar empáticamente los comentarios del trabajador y ofrecer todo el apoyo disponible para mejorar aún más el trabajo del evaluado. Por último, el evaluador deberá agradecer y motivar al colaborador para que continúe efectuado con eficacia su trabajo. Se procederá a documentar la entrevista.

Si en caso contrario, el colaborador no cambió su comportamiento, el evaluador deberá dirigir la reunión describiendo la situación actual, haciendo referencia a las discusiones previas. Deberá darle la palabra al colaborador para expresar las razones de su comportamiento, escuchándolo siempre con empatía. Luego procederá a explicar la acción sancionatoria o correctiva que se aplicará con base a los reglamentos internos de la institución y la legislación laboral nacional vigente. Por último, el evaluador deberá motivar y manifestar su confianza al colaborador para que éste vea que se tiene interés por él y su trabajo. Procediendo a documentar la entrevista.

SECCIÓN III

FORMATOS Y RESULTADOS

3.1 Formatos Para la Evaluación

Para determinar el desempeño de un colaborador se evaluará por los índices de gestión relacionados con sus funciones, los cuales se concretarán en los formularios (ver anexo), son los siguientes puestos: Asistente II, Especialista I, Especialista II, y Jefatura.

- Formulario de calificación para el puesto de asistente II: se aplicará a al personal administrativo del área de proyectos. Evaluado por el jefe de área y cuando sea necesario por el director del departamento.
- Formularios de calificación para el puesto de Especialista I: se aplicará a los puestos de las áreas administrativas de proyectos. Evaluado por el jefe del área y cuando sea necesario por el director del departamento.
- Formulario de calificación para el puesto de Especialista II: se aplicará a los puestos de las áreas administrativas de proyectos. Evaluado por el jefe del área y cuando se necesario por el director del proyecto.
- Formulario de calificación para el puesto de jefatura: se aplicará para el área de proyecto y será evaluado por el director del departamento.

3.2 Instrucciones Para Calificar

Para realizar el proceso de calificación de las evaluaciones del desempeño por objetivos se requiere que se capacite al evaluador para que asuma una actitud objetiva, al momento de realizar las evaluaciones y se evite el estar influenciado o que cometa errores al momento de evaluar.

La utilización del formato de evaluación del desempeño por objetivos se realizará de la siguiente manera:

- Se procede a llenar los datos generales que contiene el formulario: nombre del evaluado, nombre del evaluador y su firma, fecha de evaluación, etc. Teniendo cuidado de no dejar ningún espacio en blanco.
- Se procede a leer el primer indicador de gestión de la lista con sus respectivas alternativas. Luego se analiza el significado del indicador, y el de cada una de las alternativas. y marque con una X el cuadro que corresponde

a la alternativa por indicador. Y coloque la puntuación en la casilla correspondiente.

- Se continúa evaluando el segundo indicador, tomando en cuenta el procedimiento anterior, tomando el cuidado que el nivel que seleccionó en el primer índice no influya en la alternativa que seleccione para el segundo factor. Es decir, considérelas en manera independiente.
- Proceda a contestar los siguientes índices siguiendo el mismo procedimiento cuidando de contestarlos todos, sin omitir ninguno.
- Cuando haya terminado de evaluar se procede a realizar una revisión general, verificando todo el contenido.

3.3 Presentación de Resultados

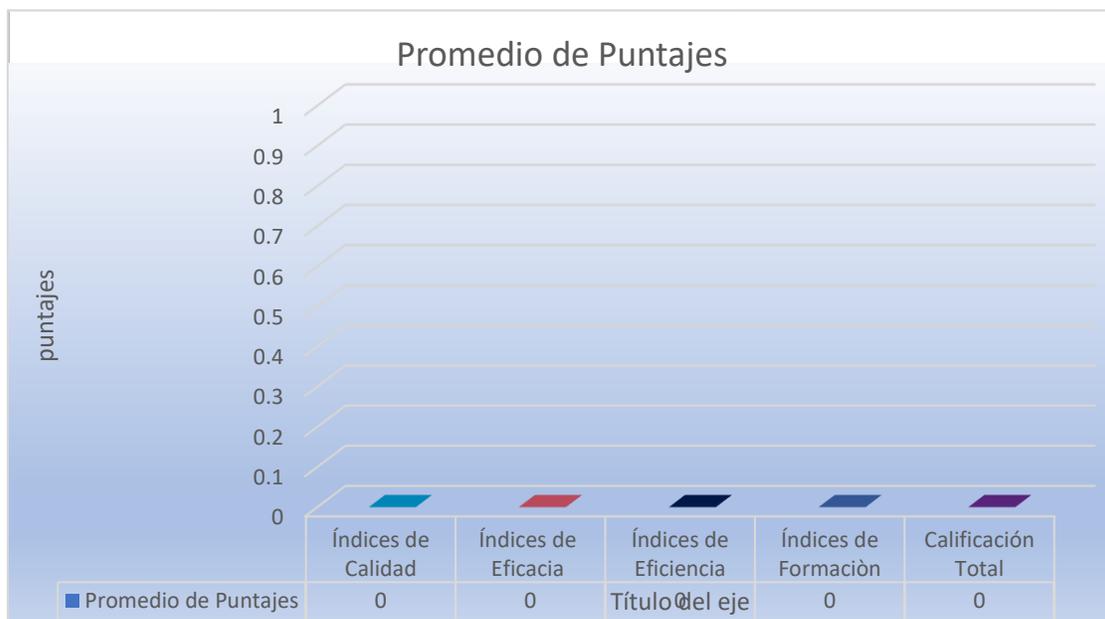
En este inciso se mostrarán los resultados de las evaluaciones del desempeño por factores realizados en el área de proyectos de la siguiente manera:

- Se presentarán los resultados de las evaluaciones por puestos de trabajo con una breve descripción de los hallazgos más importantes, como o son las fortalezas y las debilidades de cada colaborador.
- Se entregará un formato por puesto de trabajo para el vaciado de los resultados y la presentación gráfica.
- Se entregará un resumen ejecutivo al departamento de Recursos Humanos con los resultados de las evaluaciones del desempeño de los indicadores de gestión realizada a cada integrante del área de proyectos.
- Los resultados deberán ser entregados a lo sumo 30 días después de haber realizado las evaluaciones.

Presentación Gráfica de los Resultados

Área Gráfica De Resultados

Datos de Gráficas	Promedio de Puntajes
Índices de Calidad	0
Índices de Eficacia	0
Índices de Eficiencia	0
Índices de formación	0
Calificación Total	0



3.4 Comunicación de los Resultados

Para dar a conocer los resultados de las calificaciones, se hará por medio del jefe inmediato por medio de una entrevista o reunión con el colaborador, explicando el significado y el porqué de sus resultados, resaltando los aspectos positivos de su desempeño y aquellos en los cuales debe mejorar.

Si el colaborador está de acuerdo con su calificación obtenida, deberá firmar el formato de evaluación en el espacio correspondiente. De ser lo contrario, puede realizar una solicitud de revisión.

Dado por terminada la comunicación de los resultados a los colaboradores evaluados, todos los formatos deberán trasladarse a la dirección administrativa para los procesos correspondientes.

3.5 Usos de los resultados de la evaluación del desempeño

Los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño permitirán al departamento o área de trabajo determinar qué factores se deben reforzar en los colaboradores. Así también considerar las implementaciones de los siguientes procesos:

- **Políticas de compensación:** como estrategia se puede considerar mejorar o adicionar políticas en las compensaciones, beneficios, incentivos y reconocimientos basando en los porcentajes de desempeño obtenidos por el colaborador con el fin de mantener la motivación en sus labores.
- **Necesidades de capacitación y desarrollo:** con los resultados de la evaluación se pueden detectar los puntos o factores débiles de los colaboradores, por lo tanto, aporta al departamento de recursos humanos el planificar las capacitaciones que se llevaran a cabo durante cierto periodo de tiempo determinado.
- **Planes de desarrollo:** con la evaluación del desempeño se puede determinar que colaboradores son potenciales para postularse a planes de carrera, planes de sucesión de puestos estratégicos y planes de desarrollo.
- **Desvinculación:** los resultados de la evaluación del desempeño permiten de manera objetiva llevar a la toma de decisiones de parte de la organización el considerar terminar la relación laboral de determinado colaborador, si su porcentaje de rendimiento es deficiente. En este punto la organización deberá decidir si se capacita o se desvincula al colaborador.

ANEXOS

ANEXO 1
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR OBJETIVOS
ARÉA ADMINISTRATIVA
FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PUESTO ASISTENTE II

Nombre del evaluado:	
Periodo evaluado:	
Departamento:	Puesto:
Evaluador:	
Firma del evaluador:	
Firma del evaluado:	

Instrucciones: En el siguiente formato de evaluación lea detenidamente los siguientes indicadores de gestión y determine el nivel de desempeño del colaborador evaluado de manera objetiva. En la columna que dice Puntuación escriba el puntaje correspondiente.

Evalué todos los indicadores de gestión y al final del formulario colocar el total de puntos de la evaluación.

Ocasionalmente: El empleado no cumple con los requerimientos del cargo. Desempeña el cargo con deficiencias que pueden superarse con capacitación.
Casi siempre: El colaborador muestra la actitud para desempeñar su puesto de trabajo, pero muestra deficiencias en conocimientos y habilidades.
Frecuente: Desempeña el cargo eficientemente, raras veces comete errores.
Siempre: Desempeña el cargo con esmero, la consecución de errores es nula.

Índice de gestión	Descripción de la función	OCACIONALMENTE	CASI SIEMPRE	FRECUENTE	SIEMPRE	PUNTEO TOTAL
Indicador De Calidad	Ingresa la información que corresponde en los reportes establecidos de cada proyecto.	4	8	12	16	
	Ingresa los trámites con la información completa a las unidades correspondientes.	3	6	9	12	
	Asiste al personal de los proyectos proporcionando la información requerida.	3	6	9	12	
	Elabora y concilia los reportes de cuentas por pagar y cobrar de todos los proyectos en el tiempo establecido.	5	10	15	20	

Indicador De Eficacia	Actualiza los libros de bancos de todos los proyectos en el tiempo establecido.	3	6	9	12	
	Elabora los trámites de solicitudes de compra y de cheques en el tiempo indicado.	2	4	6	8	
	Elabora el control y cuadro mensual de activos fijos con el departamento de contabilidad en el tiempo establecido.	1	2	3	4	
Indicador De Eficacia	Utiliza los insumos necesarios para llevar a cabo sus tareas.	2	4	6	8	
	Realiza sus tareas y actividades en el tiempo regular de trabajo.	1	2	3	4	
Indicador De Formación	El colaborador cuenta con los conocimientos, habilidades y actitud requeridos para el puesto que desempeña.	1	2	3	4	
TOTAL DE PUNTOS						

Observaciones:

RETROALIMENTACION Y SEGUIMIENTO

Instrucciones: coloque las fortalezas y debilidades o necesidades de desarrollo detectadas en la evaluación del desempeño.

Fortalezas:

- 1.
- 2.
- 3.

Debilidades o necesidades de desarrollo

- 1.
- 2.
- 3.

PLAN DE ACCIÓN DE RETROALIMENTACIÓN

Instrucciones: Colocar los objetivos personales para minimizar las debilidades detectadas en la evaluación del desempeño, enlístelas en el cuadro siguiente.

Indicador de Gestión	Objetivos	Actividades de Aprendizaje y Recursos	Tiempo	Resultados Esperados
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR OBJETIVOS
ÁREA ADMINISTRATIVA
FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PUESTO ESPECIALISTA I

Nombre del evaluado:	
Periodo evaluado:	
Departamento:	Puesto:
Evaluador:	
Firma del evaluador:	
Firma del evaluado:	

Instrucciones: En el siguiente formato de evaluación lea detenidamente los siguientes indicadores de gestión y determine el nivel de desempeño del colaborador evaluado de manera objetiva. En la columna que dice Puntuación escriba el puntaje correspondiente.

Evalué todos los indicadores de gestión y al final del formulario colocar el total de puntos de la evaluación.

Ocasionalmente: El empleado no cumple con los requerimientos del cargo. Desempeña el cargo con deficiencias que pueden superarse con capacitación.
Casi siempre: El colaborador muestra la actitud para desempeñar su puesto de trabajo, pero muestra deficiencias en conocimientos y habilidades.
Frecuente: Desempeña el cargo eficientemente, raras veces comete errores.
Siempre: Desempeña el cargo con esmero, la consecución de errores es nula.

Índice de gestión	Descripción de la función	OCASIONALMENTE	CASI SIEMPRE	FRECUENTE	SIEMPRE	PUNTEO TOTAL
Indicador De Calidad	Realiza el backup de toda la información financiera de los proyectos a su cargo	4	8	12	16	
	Supervisa los trámites de consultorías y servicios de los proyectos a su cargo	3	6	9	12	
	Provee la información requerida para actualizar la matriz de los proyectos a su cargo	3	6	9	12	
	Envía los saldos contables de los proyectos a su cargo a los asistentes.	5	10	15	20	
	Realiza las conciliaciones bancarias de los proyectos a su cargo en tiempo	3	6	9	12	

Indicador De Eficacia	Gestiona los trámites relacionados con la ejecución presupuestaria de los proyectos a su cargo en el tiempo establecido.	2	4	6	8	
	Cuadra los saldos contables de los proyectos, consultorías y servicios en los tiempos establecidos.	1	2	3	4	
Indicador De Eficiencia	Utiliza los insumos necesarios para llevar a cabo sus funciones.	2	4	6	8	
	Realiza sus funciones y actividades en el tiempo regular de trabajo.	1	2	3	4	
Indicador De Formación	El colaborador cuenta con los conocimientos y habilidades requeridos para desempeñar su puesto de trabajo.	1	2	3	4	
TOTAL DE PUNTOS						

Observaciones:

RETROALIMENTACION Y SEGUIMIENTO

Instrucciones: coloque las fortalezas y debilidades o necesidades de desarrollo detectadas en la evaluación del desempeño.

Fortalezas:

- 1.
- 2.
- 3.

Debilidades o necesidades de desarrollo

- 1.
- 2.
- 3.

PLAN DE ACCIÓN DE RETROALIMENTACIÓN

Instrucciones: Colocar los objetivos personales para minimizar las debilidades detectadas en la evaluación del desempeño, enlístelas en el cuadro siguiente.

Indicador de Gestión	Objetivos	Actividades de Aprendizaje y Recursos	Tiempo	Resultados Esperados
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR OBJETIVOS
ÁREA ADMINISTRATIVA
FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PUESTO ESPECIALISTA II

Nombre del evaluado:	
Periodo evaluado:	
Departamento:	Puesto:
Evaluador:	
Firma del evaluador:	
Firma del evaluado:	

Instrucciones: En el siguiente formato de evaluación lea detenidamente los siguientes indicadores de gestión y determine el nivel de desempeño del colaborador evaluado de manera objetiva. En la columna que dice Puntuación escriba el puntaje correspondiente.

Evalué todos los indicadores de gestión y al final del formulario colocar el total de puntos de la evaluación.

Ocasionalmente: El empleado no cumple con los requerimientos del cargo. Desempeña el cargo con deficiencias que pueden superarse con capacitación.
Casi siempre: El colaborador muestra la actitud para desempeñar su puesto de trabajo, pero muestra deficiencias en conocimientos y habilidades.
Frecuente: Desempeña el cargo eficientemente, raras veces comete errores.
Siempre: Desempeña el cargo con esmero, la consecución de errores es nula.

Índice de gestión	Descripción de la función	OCASIONALMNETE	CASI SIEMPRE	FRECUENTE	SIEMPRE	PUNTEO TOTAL
Indicador De Calidad	Apoya de manera activa la comunicación y coordinación de los requerimientos de los proyectos.	4	8	12	16	
	Apoya de manera activa la gestión y contratos del personal de nuevo ingreso.	3	6	9	12	
	apoya de forma activa en la coordinación regional del proyecto en la planificación de las actividades a realizarse.	3	6	9	12	
	Realiza el reporte de flujo de efectivo de los proyectos a su cargo en la fecha establecida.	5	10	15	20	

Indicador De Eficacia	Realiza y traslada las pólizas de ajustes contables al departamento correspondiente en las fechas establecidas.	3	6	9	12	
	Realiza y verifica el reporte de las prestaciones laborales del personal de los proyectos mensualmente.	2	4	6	8	
Indicador De Eficiencia	Utiliza de manera óptima los insumos para realizar sus funciones.	1	2	3	4	
	Realiza sus funciones en el tiempo regular de trabajo.	2	4	6	8	
Indicador De Formación	El colaborador cuenta con los conocimientos necesarios para desempeñar su puesto de trabajo.	1	2	3	4	
	El colaborador tiene las habilidades y actitudes para desempeñar su puesto de trabajo.	1	2	3	4	
TOTAL DE PUNTOS						

Observaciones:

RETROALIMENTACION Y SEGUIMIENTO

Instrucciones: coloque las fortalezas y debilidades o necesidades de desarrollo detectadas en la evaluación del desempeño.

Fortalezas:

- 1.
- 2.
- 3.

Debilidades o necesidades de desarrollo

- 1.
- 2.
- 3.

PLAN DE ACCIÓN DE RETROALIMENTACIÓN

Instrucciones: Colocar los objetivos personales para minimizar las debilidades detectadas en la evaluación del desempeño, enlístelas en el cuadro siguiente.

Indicador de Gestión	Objetivos	Actividades de Aprendizaje y Recursos	Tiempo	Resultados Esperados
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR OBJETIVOS
ÁREA ADMINISTRATIVA
FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PUESTO DE JEFATURA

Nombre del evaluado:	
Periodo evaluado:	
Departamento:	Puesto:
Evaluador:	
Firma del evaluador:	
Firma del evaluado:	

Instrucciones: En el siguiente formato de evaluación lea detenidamente los siguientes indicadores de gestión y determine el nivel de desempeño del colaborador evaluado de manera objetiva. En la columna que dice Puntuación escriba el puntaje correspondiente.

Evalué todos los indicadores de gestión y al final del formulario colocar el total de puntos de la evaluación.

Ocasionalmente: El empleado no cumple con los requerimientos del cargo. Desempeña el cargo con deficiencias que pueden superarse con capacitación.
Casi siempre: El colaborador muestra la actitud para desempeñar su puesto de trabajo, pero muestra deficiencias en conocimientos y habilidades.
Frecuente: Desempeña el cargo eficientemente, raras veces comete errores.
Siempre: Desempeña el cargo con esmero, la consecución de errores es nula.

Índice de gestión	Descripción de la función	OCASIONALMENTE	CASI SIEMPRE	FRECUENTE	SIEMPRE	PUNTEO TOTAL
Indicador De Calidad	Apoya en la supervisión y control de la ejecución financiera de todos los proyectos.	4	8	12	16	
	Participa de forma activa en el seguimiento de las requisiciones de las auditorías internas y externas.	3	6	9	12	
	Participa de forma activa en las reuniones especiales de revisión y, levantado de procesos, con los donantes.	3	6	9	12	
	Asiste al jefe inmediato en actividades y proyectos especiales de acuerdo con las necesidades de los proyectos.	5	10	15	20	

Indicador De Eficacia	Revisa y válida la información de los presupuestos de los proyectos a su cargo en el tiempo establecido.	3	6	9	12	
	Controla que la ejecución de los proyectos cumpla con las políticas y procedimientos institucionales en el tiempo establecido.	2	4	6	8	
	Realiza y entrega los reportes de saldos y de flujo de efectivo en la fecha establecida.	1	2	3	4	
Indicador De Eficiencia	Utiliza los insumos necesarios para cumplir con sus funciones.	2	4	6	8	
	Realiza sus funciones y actividades en el tiempo regular de trabajo.	1	2	3	4	
Indicador De Formación	El colaborador cuenta con los conocimientos, habilidades y actitudes para desempeñar su puesto de trabajo.	1	2	3	4	
TOTAL, DE PUNTOS						

Observaciones:

RETROALIMENTACION Y SEGUIMIENTO

Instrucciones: coloque las fortalezas y debilidades o necesidades de desarrollo detectadas en la evaluación del desempeño.

Fortalezas:

- 1.
- 2.
- 3.

Debilidades o necesidades de desarrollo

- 1.
- 2.
- 3.

PLAN DE ACCIÓN DE RETROALIMENTACIÓN

Instrucciones: Colocar los objetivos personales para minimizar las debilidades detectadas en la evaluación del desempeño, enlístelas en el cuadro siguiente.

Indicador de Gestión	Objetivos	Actividades de Aprendizaje y Recursos	Tiempo	Resultados Esperados
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

ANEXO 2
INFORME FINAL
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del evaluado, en la primera sección aparecen los datos del colaborador, los datos del evaluador y las fechas del periodo evaluado y la fecha de aplicación del instrumento. En la segunda sección se muestran los resultados obtenidos por cada factor, así como el total de la evaluación y su respectiva calificación, tomando en cuenta las categorías previamente definidas.

RANGO DE PUNTOS	CATEGORÍA
90-100	Siempre
80-89	Frecuente
70-79	Casi siempre
Menos de 69	Ocasionalmente

Definición de los factores de desempeño para el área de proyectos.

CATEGORÍA	CRITERIO DE EVALUACIÓN
90 – 100	<ul style="list-style-type: none"> - Quiere decir que el evaluado cumple de forma destacada e inclusive aporta valor agregado en el desempeño de sus funciones. - Su conducta se rige a los principios, normas, políticas y reglamentos establecidos por la organización. - El colaborador se desarrolla con responsabilidad, disciplina en el desarrollo de sus tareas.
80 – 89	<ul style="list-style-type: none"> - El colaborador muestra un desempeño de calidad, con un nivel destacado para el buen desarrollo de sus funciones. - El colaborador resalta cualidades, habilidades y principios que lo diferencian de sus demás compañeros.

	- El cumplimiento de metas se desarrolla de manera satisfactoria en su área de trabajo.
70 – 79	- Su nivel de desempeño es igual a la mayoría de los colaboradores en calidad y en cantidad. - el colaborador da señales de responsabilidad, lealtad y disciplina con la organización.
Menos de 69	- El desempeño de este colaborador en su puesto de trabajo se encuentra por debajo del promedio de sus compañeros. - Hay indicios de falta de cumplimiento de metas. - El colaborador tiene faltas por indisciplina y / o responsabilidad. - El colaborador muestra deficiencias en su desempeño.

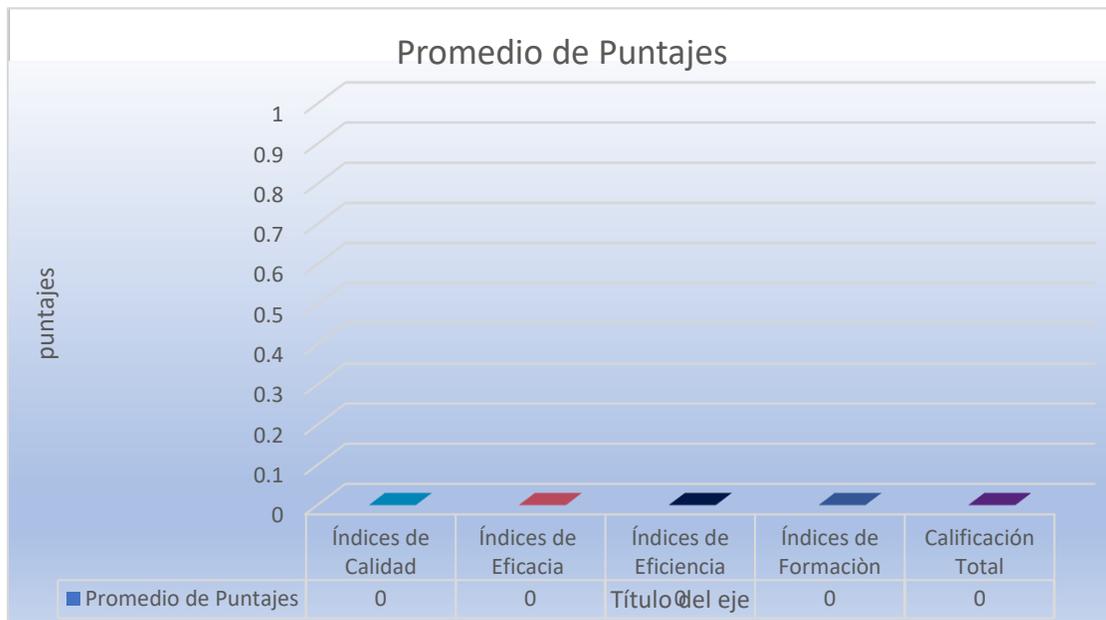
Finalmente, en la sección tres se muestra el formato que se utilizara para la entrega del informe final y la presentación gráfica de los resultados.

INFORME FINAL PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	
SECCIÓN I	
Nombre del evaluado:	
Puesto:	
Departamento:	
Código de empleado:	
Nombre del evaluador:	
Periodo evaluado:	
Fecha de aplicación:	

SECCIÓN II			
2.1 RESULTADOS FINALES POR INDICADORES DE GESTIÓN			
RESULTADOS FINALES DE LA EVALUCION DEL DESEMPEÑO			
Indicadores Evaluados	Resultado Final	Indicadores Evaluados	Resultado Final
Total de la evaluación			
2.2 DESCRIPCIÓN DE LA CALIFICACIÓN			
Categoría	Descripción		

SECCIÓN III

3.1 PRESENTACIÓN GRÁFICA DE RESULTADOS



Fecha

Firma jefe inmediato

Firma colaborador evaluado

ANEXO 3

PLAN DE DESARROLLO

El Plan de Desarrollo constituye un instrumento de apoyo a la Evaluación del Desempeño constituida de tres secciones:

SECCIÓN 1: INFORMACIÓN DEL COLABORADOR

En esta sección se completará generalmente al inicio de cada año o cuando la empresa lo considere apropiado. Esta parte la llenará el colaborador con el apoyo de su jefe inmediato, estableciendo los indicadores de gestión así mismo, el colaborador describirá sus responsabilidades generales según su criterio; y, por último, ambos (colaborador y jefe inmediato) establecerán los objetivos de trabajo. Los acuerdos que se alcanzan en esta etapa permiten que posteriormente tanto la evaluación del desempeño como la administración de sueldos sean más objetivas y confiables. Tanto el colaborador como el jefe inmediato conservarán una copia de esta parte del documento para consulta o referencia futura.

SECCIÓN 2: PLAN DE MEJORA

Este apartado generalmente lo llena el evaluador el día de la entrevista de Evaluación del Desempeño y se basa en los resultados de la Evaluación del Desempeño practicada; describirá los puntos de mejora y el plan de acción que definieron durante la entrevista y procederá a determinar una fecha de revisión de resultados.

SECCIÓN 3: CRÍTERIOS PARA UN POSIBLE INCREMENTO SALARIAL O ASCENSO

Esta es la parte final del documento y será utilizada sólo si el colaborador obtuvo un resultado “muy bueno” (calificación de 90 a 100 puntos) en la Evaluación del Desempeño.

Este apartado contiene las sugerencias y parámetros para recomendar un aumento de sueldo o bien un posible ascenso para el colaborador. La Gerencia de Recursos Humanos, en conjunto con la Gerencia General, serán los encargados de aprobar o modificar los porcentajes sugeridos en el presente documento.

En caso se sugiera aumento de sueldo o ascenso para el colaborador, la Gerencia de Recursos Humanos trasladará copia del presente documento debidamente autorizado por las firmas respectivas, al área de compensaciones para los reajustes correspondientes.

PLAN DE DESARROLLO

SECCIÓN 1: INFORMACIÓN DEL COLABORADOR

1.1 Datos del Colaborador	
Nombre del Colaborador:	
Puesto que desempeña:	
Período de evaluación al que aplica:	

1.2 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO	
1.	6.
2.	7.
3.	8.
4.	9.
5.	10.

1.3 Responsabilidades generales del puesto: (Las más importantes según su criterio)

1.4 Objetivos de Trabajo (SMART) (Defínelos para todo el año)

Fecha de Revisión Intermedia: _____

SECCIÓN 2: PLAN DE MEJORA

2.1 Resultado de la Evaluación del Desempeño
2.1.1 Calificación obtenida:
2.1.2 Tipo de resultado: (Insuficiente, necesita mejorar, bueno, muy bueno):

2.2. Comentarios sobre el desempeño general (sea lo más específico y objetivo posible, utilice ejemplos de ser necesario)

El salario del puesto inicia en (ver perfil del puesto): _____

El salario tope del puesto finaliza en: _____

La escala de beneficios se encuentra en la propuesta de compensaciones y beneficios salariales en la sección III:

Firma del jefe inmediato

Autorizado por

ANEXO V

**PROPUESTA
PLAN DE
COMPENSACIONES
SALARIALES Y
BENEFICIOS**

CONTENIDO

	Página
SECCIÓN I	
INTRODUCCIÓN	i
1.1 Justificación	5
1.2 Objetivos del plan de compensaciones salariales y beneficios	5
SECCIÓN II PLAN DE COMPENSACIONES SALARIALES	
2.1 Propuesta de modelo de compensaciones salariales	7
2.2 Valoración de puestos por el método de factores y puntos	7
SECCIÓN III PLAN DE BENEFICIOS	
3.1 Propuesta de beneficios no monetarios	15

SECCION I

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

La presente propuesta de plan de compensaciones salariales y beneficios para los puestos administrativos de una universidad privada. Está basada para todos aquellos puestos que se encuentren por debajo del promedio salarial aceptado de acuerdo con su categoría, derivado de la valuación de puestos.

La presente propuesta está compuesta por tres secciones, la primera sección se encontrará la justificación y los objetivos de un plan de compensaciones y beneficios, en la segunda sección se encontrará el proceso de del plan de compensaciones salariales y en la tercera sección se encontrará el proceso del plan de beneficios a ser aplicados según resultados de la evaluación del desempeño por objetivos propuesto.

1.1 JUSTIFICACIÓN

Hoy en día en las empresas la administración de salarios es un reto que deben de afrontar debido a que es uno de los factores prioritarios para atender los requerimientos para mantener y retener al personal. Las empresas u organizaciones que se preocupan constantemente por la satisfacción y motivación de su personal comprenden que las compensaciones involucran todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo.

Se debe de tener en cuenta en el contar con un plan de compensaciones salariales bien estructurado de hará de la organización un lugar bueno para trabajar y atraerá y mantendrá el capital humano adecuado y capacitado para lograr los objetivos organizacionales.

El administrar el plan de beneficios salariales acorde a los resultados obtenidos por los colaboradores en la evaluación del desempeño es un beneficio de doble vía, debido que dará ese esfuerzo y punto de motivación a los colaboradores para desempeñar sus funciones y tareas de manera óptima.

1.2 Objetivos del plan de compensaciones salariales y beneficios

1. Contribuir al nombre y reputación a la organización al mostrar el interés en el talento humano que posee.
2. Promover las relaciones interpersonales entre los colaboradores.
3. Disminuir la rotación de personal en la organización
4. Suministrar la atracción y retención del capital humano.
5. Crear incentivos para los colaboradores y contribuir a alcanzar y superar los objetivos.
6. Aumentar la motivación y satisfacción laboral en los puestos de trabajo de los colaboradores.
7. Fomentar en el colaborador el sentimiento de estabilidad laboral.

SECCION II

**PLAN DE
COMPENSACIONES
SALARIALES**

2.1 Propuesta de modelo de compensaciones salariales

Para desarrollar la siguiente propuesta de compensaciones salariales se desarrolla para los puestos administrativos de la dirección de proyectos de una universidad privada, con el fin mejorar sueldos administrativos del área objetivo.

Debido a que la organización cuenta con los descriptores y perfiles de puestos actualizados, acorde a las funciones que cada puesto realiza, se determinó que los mismos son funcionales debido a que los puestos no han sufrido ningún tipo de ajuste de funciones.

Por lo anterior se desarrollan los pasos a seguir para la realización de la propuesta de compensaciones salariales por el método de puntos.

2.2 Valoración de puestos por el método de factores y puntos

Para realizar una valoración de puestos en una organización se deben de tener claros los objetivos, que es el adecuar y establecer un sistema de salarios que se adecue a la organización y por tal motivo es importante contar con una valuación de puestos. Tomando en cuenta las funciones, tareas y procesos que realiza cada uno de ellos.

Los criterios de valoración determinados para realizar la presente propuesta de sistema de compensación salarial son los siguientes:

Tabla 1 Propuesta de criterios de valoración

Grupo: Conocimientos y habilidades

Factores	descripción	Grado	Criterios	Puntos
Educación	Define los niveles de formación teórico y práctico que posee el colaborador para desempeñar sus funciones.	V	El colaborador debe poseer título de la carrera universitaria a fin al puesto	200
		IV	El colaborador debe de poseer aprobados como mínimos del tercer a cuarto año de la carrera universitaria.	150
		III	El colaborador debe poseer aprobados como mínimo cuarto semestre de la carrera universitaria.	100
		II	El colaborador debe poseer como mínimo educación a nivel medio	75
		I	El colaborador debe poseer como mínimo la educación secundaria completa	25

Experiencia	Se definirá como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que la persona ha adquirido en determinado periodo de tiempo	V	Más de cinco años en puestos similares	250
		IV	De cuatro a cinco años en puestos similares	200
		III	De dos a cuatro años en puestos similares	150
		II	De uno a dos años en puestos similares	100
		I	Mínimo un año en puesto similar	50

Grupo: Influencia y responsabilidades

Factores	descripción	Grado	Criterios	Puntos
Toma de decisiones	Es el proceso que se realiza para determinar una opción entre varias existentes en los diferentes ámbitos laborales.	V	El colaborador es el responsable de resolver problemas de dimensiones mayores que afectan a la organización.	150
		IV	El colaborador resuelve problemas para los que no están establecidas normas en la organización.	125
		III	El colaborador planea, ejecuta y toma decisiones acerca de ciertas funciones o procesos.	100
		II	El colaborador realiza sus funciones a partir de instrucciones sencillas.	75
		I	El colaborador recibe instrucciones para realizar o actuar ante diferentes situaciones.	25
Responsabilidad económica	Es el grado en el cual se tienen responsabilidades económicas en el manejo de sus funciones	V	El colaborador tiene a su cargo la autorización y validación de los procesos de la documentación tanto de valores mínimos como altos.	
		IV	El colaborador tiene a su cargo la validación de la documentación con valores económicos altos.	100
		III	El colaborador tiene a su cargo documentación con valores económicos altos.	80
		II	El colaborador tiene a su cargo documentación de procesos de responsabilidad económica mínima	60
		I	El colaborador no maneja ningún proceso de valor	30
Responsabilidad por relaciones	Es el grado en el cual la persona tiene relación con las demás áreas de la organización.	V	El colaborador tiene comunicación externa con empresas claves y comunicación interna con puestos directivos.	150
		IV	El colaborador mantiene comunicación interna con puestos claves y comunicación externa con proveedores.	120
		III	El colaborador mantiene comunicación interna con áreas clave de la organización y comunicación externa.	90

		II	El colaborador mantiene comunicación en su área y con el área par de la estructura organizacional.	60
		I	El colaborador mantiene comunicación únicamente interna del área en la cual se desempeña.	30
Responsabilidad por supervisión de personal a su cargo	Es el grado de responsabilidad de la persona de verificar los procesos de los colaboradores a su cargo.	V	El colaborador supervisa los procesos de la dirección a su cargo.	100
		IV	El colaborador verifica y supervisa los procesos de tres puestos de trabajo de su área.	80
		III	El colaborador verifica y supervisa los procesos de dos puestos en su área de trabajo.	60
		II	El colaborador verifica procesos de un puesto de su área de trabajo.	40
		I	El colaborador no tiene responsabilidad de supervisión a su cargo.	20

Grupo: Condiciones de trabajo

Factores	descripción	Grado	Criterios	Puntos
Ambiente / riesgos laborales	Es el grado en el cual se encuentran las condiciones físicas, técnicas, y ambientales en las cuales se encuentra el colaborador, representa un peligro para su integridad física.	V	El colaborador realiza sus funciones en un ambiente expuesto a maquinaria con riesgos a accidentes mayores.	50
		IV	El colaborador realiza sus funciones en un ambiente expuesto a accidente de riesgo medio.	40
		III	El colaborador realiza sus funciones en una oficina con varios compañeros de trabajo expuesto a riesgo leve.	30
		II	El colaborador realiza sus funciones en una oficina semiprivada con riesgo mínimo.	20
		I	El colaborador realiza sus funciones en una oficina privada en un ambiente con riesgo mínimo.	10

Tabla 2 Propuesta de matriz de valoración por puntos

		Grados					Puntos Máximos	Porcentaje	
		Criterio	I	II	III	IV			V
Conocimientos y habilidades	A	Educación	25	75	100	150	200	200	20%
	B	Experiencia	50	100	150	200	250	250	25%
Responsabilidades y toma de decisiones	C	Toma de Decisiones	25	75	100	125	150	150	15%
	D	Responsabilidad económica	30	60	80	100		100	10%
	E	Responsabilidad por relaciones	30	60	90	120	150	150	15%
	F	Responsabilidad por supervisión	20	40	60	80	100	100	10%
Condiciones de trabajo	G	Ambiente / riesgos laborales	10	20	30	40	50	50	5%
							1000	100%	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se puede observar los criterios que se determinaron para realizar la valoración de puntos y se concluyó lo siguiente: el grado más elevado es la experiencia en el puesto esto corresponde a que se requiere que la persona conozca o tenga conocimientos de procesos administrativos, y el grado menor es el ambiente / riesgos laborales esto se considera de menor ponderación debido a que por ser los puestos administrativos no se corre o se compromete la persona física del colaborador. Y entre los criterios con puntos similares se encuentran la educación, la toma de decisiones y la responsabilidad económica y de relaciones para todos los puestos.

Tabla 3 Propuesta de valoración de cinco puestos de la Dirección de Proyectos

No	Puesto	Área	Educación		Experiencia		Toma de decisiones		Responsabilidad económica		Responsabilidad por relaciones		Responsabilidad por supervisión		Ambiente / riesgos laborales		Total de puntos
			Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	
1	Asistente II	Administrativa	II	75	I	50	II	75	II	60	II	60	I	20	III	30	370
2	Especialista I	Administrativa	III	100	II	100	III	100	III	80	III	90	II	40	III	30	540
3	Especialista II	Administrativa	III	100	III	150	III	100	III	80	II	60	III	60	III	30	580
4	Jefatura	Administrativa	IV	150	IV	200	IV	125	IV	100	IV	120	IV	80	III	30	805
5	Director	Administrativa	V	200	V	250	V	150	V	100	V	150	V	100	I	10	960

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4 Resumen de puestos valorados y puntos obtenidos

No.	Puestos	área	Total de Puntos	Sueldos Empresa Montos Aprox.	Sueldos Mercado
1	Asistente II	Administrativa	370	Q.4.320.00	Q.4,698.00
2	Especialista I	Administrativa	540	Q.5.700.00	Q.7,045.83
3	Especialista II	Administrativa	580	Q.6,850.00	Q.9,396.00
4	Jefatura	Administrativa	805	Q.11,320.00	Q.11,745.00
5	Director	Administrativa	960	Q.20,325.00	Q.28,188.00

Fuente: Elaboración propia

Para determinar el coeficiente de relación y determinar la escala salarial se utilizó la siguiente formula:

Donde:

$\sum x$ = suma de valores de x.

$\sum Y$ = suma de v alores y.

$\sum x^2$ = suma de los cuadrados de los valores de x

$(\sum x)^2$ = cuadrado de la suma de los valores de x

$\sum x y$ = suma de productos de x e y para cada observación pareada

n = número de observaciones x-y

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

Se realizó la ecuación de la recta correspondiente a los sueldos del mercado y se determinó la siguiente escala salarial:

Tabla 5 Escala salarial según sueldos del mercado

categoría	Rango de Puntos	Sueldo Medio	% de Variación	Variación de Sueldos	Rango Salarial	
					Mínimo	Máximo
I	200-300	Q.2,154.00	20%	Q.431.00	Q.1,723.00	Q.2,585.00
II	301-400	Q.4,137.00	20%	Q.827.00	Q.3,310.00	Q.4,965.00
III	401-500	Q.6,121.00	20%	Q.1,224.00	Q.4,897.00	Q.7,345.00
IV	501-600	Q.8,104.00	30%	Q.2,431.00	Q.5,673.00	Q.10,536.00
V	601-700	-Q.4,701.00	30%	-Q.1,410.00	-Q.3,291.00	-Q.6,111.00
VI	701-800	Q.5,907.00	30%	Q.1,772.00	Q.4,135.00	Q.7,679.00
VII	801-900	Q.16,515.00	30%	Q.4,955.00	Q.11,561.00	Q.21,470.00
VII	901-1000	Q.27,123.00	30%	Q.8,137.00	Q.18,986.00	Q.35,260.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 Escala salarial según sueldos de la empresa

categoría	Rango de Puntos	Sueldo Medio	% de Variación	Variación de Sueldos	Rango Salarial	
					Mínimo	Máximo
I	200-300	Q.2,939.00	20%	Q.588.00	Q.2,351.00	Q.3,526.00
II	301-400	Q.4,027.00	20%	Q.805.00	Q.3,222.00	Q.4,832.00
III	401-500	Q.5,115.00	20%	Q.1,023.00	Q.4,092.00	Q.6,138.00
IV	501-600	Q.6,204.00	30%	Q.1,861.00	Q.4,342.00	Q.8,065.00
V	601-700	Q.2,315.00	30%	Q.695.00	Q.1,621.00	Q.3,010.00
VI	701-800	Q.8,125.00	30%	Q.2,437.00	Q.5,687.00	Q.10,562.00
VII	801-900	Q.13,934.00	30%	Q.4,180.00	Q.9,754.00	Q.18,115.00
VII	901-1000	Q.19,744.00	30%	Q.5,923.00	Q.13,821.00	Q.25,667.00

Fuente: Elaboración propia

Según cálculos realizados se determina que los sueldos a nivel mercado son mayores por lo tanto se recomienda el analizar la escala para el termino de tres años nivelar los sueldos de los puestos analizados.

Nota: En esta propuesta no aplica el realizar una propuesta de compensación variable debido a que los puestos son puramente administrativos, por lo tanto, no devengan ningún tipo de sueldo variable.

SECCION III

PLAN DE BENEFICIOS

3.1 Propuesta de beneficios no monetarios

La presente propuesta de beneficios salariales será efectiva de acuerdo con los resultados obtenidos por los colaboradores en la evaluación del desempeño por objetivos propuesto en anexo I. como incentivo de motivación para los colaboradores del área de proyectos. Y que los mismos sean otorgados de manera equitativa de acuerdo con el desempeño de los colaboradores del área.

Descripción de los tipos de beneficios propuestos para los puestos administrativos del área de proyectos.

Tipo de Beneficio	Descripción del Beneficio
Horarios flexibles	El colaborador determinará su horario de trabajo de los próximos tres meses, sin tener un estricto horario de entrada o salida solo se hará saber que debe cumplir con las horas establecidas por la organización.
Teletrabajo	Se le proporcionara la opción al colaborador de realizar sus funciones de trabajo desde su casa. Tomando en cuenta que debe cumplir con sus entregas de manera puntual.
Planes de Formación	Se le proporcionara al colaborador la opción de formarse en temas de su interés y desarrollo personal que aporten a la mejora sus actividades.
Días libres	El colaborador tendrá la opción de contar con un día libre si afectar su tiempo de vacaciones para el uso que considere adecuado.
Beneficios Sociales	Este tipo de beneficio quedara a criterio del jefe inmediato, debido que este puede ser un plan de jubilación o apoyo para la educación de sus hijos.
Espacios de distracción	El colaborador tendrá la oportunidad tomarse una pausa de 30 minutos para que pueda tener un momento de relajación.
Capacitación	El colaborador podrá optar a participar capacitaciones promovidas por la organización.
Reconocimiento	Se le proporcionara el colaborador un diploma de reconocimiento por su excelente desempeño en sus funciones.
Día sin uniforme	El colaborador tendrá la opción de llegar dos viernes del mes con vestimenta casual.
Día con horario corto	El colaborador tendrá podrá tomar dos días del mes en el cual pueda ya sea llegar dos horas después del horario habitual o salir dos horas antes de su horario de salida.

Horario de almuerzo extendido	El colaborador tendrá la opción de gozar por una semana de dos horas de almuerzo. Semana que quedará al criterio del jefe inmediato.
-------------------------------	--

Teniendo definidos los tipos beneficios a aplicar según los resultados obtenidos por los colaboradores en la evaluación del desempeño por objetivos, se determina la asignación de los mismos de la siguiente manera.

Código	Descripción	Rango de punteo	Tipo de beneficio
R1	Cumple de una manera consistente con los requerimientos del puesto.	80 - 86	- Reconocimiento - Día libre - Capacitación
R2	El empleado cumplió con los requerimientos según R1, en ocasiones los excedió.	87 - 90	- Día sin uniforme - Reconocimiento - Horario de almuerzo extendido - Capacitación
R3	El empleado cumplió con los requerimientos según R1, y consistentemente los excedió.	91 - 96	- Horario de almuerzo extendido - Día sin uniforme - Espacios de distracción - Días libres - Capacitación
S	Resultados superiores. El empleado sobre pasa en forma consistente los requerimientos del puesto de tal manera que la contribución y los resultados obtenidos son claros y consistentemente reconocidos como excelentes.	96 - 100	- Horarios flexibles - Teletrabajo - Planes de formación - Beneficios sociales - Capacitación - Días libres - Día con horario corto - Día sin uniforme

Nota: los beneficios serán otorgados a criterio del jefe inmediato conjunto con el colaborador al cual se le otorgue el beneficio, así como la cantidad de beneficios que perciba.

ANEXO VI
EVALUACIÓN DE PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN
JEFATURAS ADMINISTRATIVAS

Nombre del Puesto: _____

Dependencia: _____ **Fecha:** _____

Objetivo: Evaluar la efectividad de la propuesta de evaluación del desempeño por objetivos implementado una escala de sistemas de compensaciones y beneficios no monetarios.

Instrucciones: Lea los siguientes cuestionamientos y conteste de acuerdo con la siguiente escala de valoración.

1= Totalmente en desacuerdo

2= Muy en desacuerdo

3= En desacuerdo

4= De acuerdo

5= Muy de acuerdo

6= Totalmente de acuerdo

No.	Enunciados	1	2	3	4	5	6
1	Considera que la evaluación del desempeño por objetivos propuesto se adecua a las funciones de los puestos que existen en su departamento						
2	Considera que la evaluación del desempeño por objetivos mide los aspectos de los puestos de su departamento.						
3	La utilización de la evaluación del desempeño es fácil de aplicar						
4	Considera que la evaluación del desempeño por objetivos es de utilidad para su jefatura						
5	Considera que la evaluación del desempeño por objetivos contiene todos los aspectos necesarios para aplicarlos en su jefatura						
6	Considera que la evaluación del desempeño por objetivos contiene tareas realizables en su jefatura						
7	Considera que el instrumento propuesto puede ser una herramienta útil para distribuir los beneficios no monetarios para los colaboradores de su jefatura						

8	Considera importante contar con una herramienta que tome en cuenta los beneficios no monetarios						
---	---	--	--	--	--	--	--

Instrucciones: Si considera que la evaluación del desempeño por objetivos propuesto carece de las siguientes áreas favor de realizar su aportación

1. Observaciones adicionales de contenido

2. Observaciones adicionales de aplicación del instrumento.

3. Observaciones adicionales para evaluar el instrumento

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	31
<i>Proceso de implementación de un plan de remuneraciones salariales y beneficios para la jefatura de la dirección administrativa de proyectos de una Universidad Privada.....</i>	<i>31</i>
Tabla 2	36
<i>Nombre de los puestos existentes en el departamento de Proyectos</i>	<i>36</i>

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Fases del proceso de implementación.	32
Figura 2 Conocimiento de definición de sistema compensaciones y beneficios.	37
Figura 3 Conocimiento de los factores que componen un sistema de compensaciones. .	37
Figura 4 Conocimiento del funcionamiento del actual sistema de compensaciones y beneficios de la organización.	38
Figura 5 Efectividad en la aplicación actual del sistema de compensaciones y beneficios de la organización.	38
Figura 6 El sistema de compensaciones y beneficios de la organización es equitativo.	39
Figura 7 Mejora del sistema de compensaciones y beneficios de la organización.	39
Figura 8 Percepción del salario.	40
Figura 9 Percepción del salario justo según funciones realizadas.	40
Figura 10 Tipo de beneficios que otorga la organización.	41
Figura 11 Qué beneficios otorga la organización	41
Figura 12 Tiene conocimiento de los beneficios no monetarios que brinda la organización a sus colaboradores.	42
Figura 13 Aplica en su área otros beneficios adicionales a los que brinda la organización.	42
Figura 14 Oportunidad de desarrollo y promociones que brinda la organización.	43
Figura 15 Condiciones de trabajo.	44
Figura 16 Satisfacción en el puesto de trabajo.	44
Figura 17 Se le permite innovar y tener iniciativa en su puesto de trabajo.	45
Figura 18 Cumplimiento con las tareas asignadas en tiempo y exactitud.	45
Figura 19 Beneficios de motivación que implementa la organización.	46
Figura 20 Tipos de beneficios por los cuales el colaborador se esfuerza en su puesto de trabajo	46

Figura 21 Tipos de beneficios que incrementarían el nivel de desempeño en los
colaboradores..... 47