

TEMA 8

Evaluación y Compensación RRHH

- **Concepto de evaluación de los recursos humanos**
- **Objetivos de la evaluación de los recursos humanos**
- **Responsables de la evaluación del personal**
- **Criterios y métodos para la evaluación del personal**
- **Compensación de los recursos humanos**

Bibliografía usada para transparencias tema 8

- Aguirre, J.; Andrés, M.P.; Tous, L.; Rodríguez, J. (2008): *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Pirámide, Málaga.
- Bonache, J.; Cabrera, A. (2004): *Dirección estratégica de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Prentice may. Madrid.
- Calle Durán, M.C.; De Urbina Criado, M.O. (2004): *Fundamentos de Recursos Humanos*. Prentice Hall, Madrid.
- Dolan, S.L.; Valle Cabrera, R.; Jackson, S.E.; Schuler, R.S. (2003): *La gestión de los recursos humanos*. McGraw-Hill, Madrid.
- Puchol, L. (2005): *Dirección y gestión de recursos humanos*. Díaz de Santos. Madrid.

Concepto de Evaluación del Personal

Procedimiento:

- **Continuo.**
- **Sistemático.**
- **Orgánico.**
- De expresión de **juicios** acerca del personal de una empresa.
- En relación con su **trabajo habitual.**
- Óptica **histórica** (hacia atrás) y **Prospectiva** (hacia delante).
- **Integrar** los objetivos organizacionales con los individuales.



Imagen dominio público

Objetivos de la evaluación de RRHH

- Comprobar la eficacia de la selección de personal
- Detectar las necesidades de formación
- Adoptar decisiones respecto a los planes de carrera
- Conocer deseos, aspiraciones y preferencias
- Facilitar la comunicación vertical
- Reflexionar los evaluados
- Objetivos individuales
- Sistemas de retribución más justos



RESPONSABLES de la Evaluación de RRHH



MÉTODOS de la Evaluación de RRHH

	PASADO	FUTURO
OBJETIVOS/ DE RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none">- Medidas de Productividad- Historial de logros	<ul style="list-style-type: none">- Administración por objetivos
SUBJETIVOS/ CARACTERÍSTICAS	<ul style="list-style-type: none">- Jerarquización- Categorización. Escalas gráficas	<ul style="list-style-type: none">- Administración psicológica
SUBJETIVOS/ COMPORTAMIENTOS	<ul style="list-style-type: none">- Frases descriptivas- Formas narrativas- Incidentes críticos	<ul style="list-style-type: none">- Autoevaluación

Calle Durán y Ortiz de Urbina (2004)

MÉTODO DE COMPARACIÓN POR PARES

<i>Empleados</i>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>Total</i>	<i>Orden</i>
A		-----	A	A	2	2º
B	B		B	B	3	1º
C	--- -	----		C	1	3º
D	--- -	----	----		0	4º



MÉTODO DE CATEGORIZACIÓN. ESCALAS GRÁFICAS

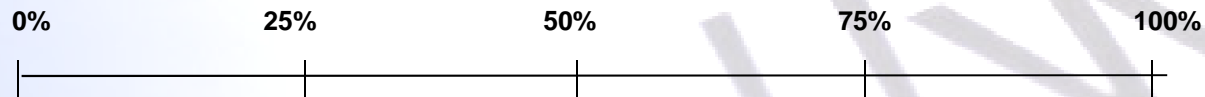
- **MÉTODO DE ESCALAS GRÁFICAS CONTINUAS**

Responsabilidad: mínima _____ máxima

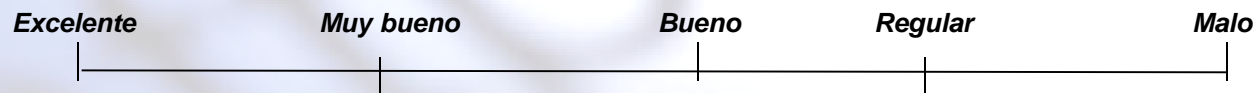
Iniciativa: mínima _____ máxima

- **MÉTODO DE ESCALAS GRÁFICAS SEMICONTINUAS**

Responsabilidad



Iniciativa



MÉTODO DE CATEGORIZACIÓN. ESCALAS GRÁFICAS

- **MÉTODO DE ESCALAS GRÁFICAS DISCONTINUAS**

Factores	Grados				
	(1) Insatisfactorio	(2) Escaso	(3) Bueno	(4) Muy bueno	(5) Destacado
Calidad	Comete errores frecuentemente. Rendimiento inaceptable	Casos de falta de cuidado y errores	Rendimiento satisfactorio. Requiere una supervisión normal	Regularmente por encima de la media	Trabajo extremadamente preciso. No requiere supervisión en circunstancias normales.
Cantidad	Por debajo de la medida mínima. Incapaz de terminar las tareas encomendadas.	Requiere con frecuencia ayuda y seguimiento.	Normalmente realiza todo su trabajo en plazo.	Sus resultados están siempre por encima de lo normal.	Trabajador excepcionalmente eficiente. No requiere ayuda ni seguimiento.
Conocimiento del puesto de trabajo	Conocimiento inadecuado del puesto.	No comprende algunos de sus cometidos.	Conocimiento suficiente y habilidad para realizar las tareas encomendadas	Buen conocimiento del puesto. Trabaja de forma habilidosa.	Conocimiento absoluto del puesto de trabajo. Aplica un alto grado de habilidad.
Iniciativa	Incapaz de hacer frente a situaciones no rutinarias	Necesita una orientación rigurosa en la mayoría de los temas no rutinarios.	Aborda con efectividad las situaciones poco comunes, y ocasionalmente requiere ayuda.	Persona con iniciativa. Muestra buen juicio en las situaciones no rutinarias.	Idea y pone en práctica soluciones efectivas en situaciones no rutinarias sin ayuda.

Dolan *et al.* (2003)

MÉTODO DE FRASES DESCRIPTIVAS

Empleado.....Departamento.....				
Trabajo.....Fecha.....Evaluador.....				
Las siguientes frases se refieren a la forma en que la persona valorada realiza su trabajo. Puede hacer estas cosas: (S) Siempre, (G) Generalmente, (A) A veces, (N) Nunca. Rodear con un círculo la inicial adecuada en cada caso. En caso de duda, no indicar nada.				
Opciones de respuesta				Frases descriptivas
S	G	A	N	Trabaja con rapidez.
S	G	A	N	Trabaja con pocos errores.
S	G	A	N	Necesita una supervisión ocasional.
S	G	A	N	Sigue las instrucciones.
S	G	A	N	Aprende con rapidez.
S	G	A	N	Siente entusiasmo por el trabajo.
S	G	A	N	Es asiduo en su trabajo.
S	G	A	N	Coopera con sus compañeros.
S	G	A	N	Mantiene el orden y la limpieza.
S	G	A	N	Muestra conocimiento de su trabajo.
S	G	A	N	Es disciplinado.
S	G	A	N	Reacciona bien ante las correcciones.
S	G	A	N	Se adapta bien a las circunstancias.
S	G	A	N	Apariencia personal satisfactoria.



Imagen dominio público

Compensación RRHH

Aquello que recibe el empleado a cambio de su dedicación a la organización.

Puede incluir:

- Salarios y recompensas de tipo material, como pagos en especie;
- Amplia variedad de recompensas psicológicas, sociales, motivacionales o simbólicas.

Debe basarse en principios de equidad y justicia distributiva:



Retribución:

a) Aspectos objetivos: Ajenos al trabajador.

- Valor del puesto de trabajo en sí para la organización (independientemente de quién lo ocupe).
- Exigencias legales.
- Condiciones pactadas en la negociación colectiva.

b) Aspectos subjetivos: Vinculados directamente con el empleado, sus características o desempeño.

- Nivel de formación.
- Experiencia.
- Antigüedad.
- Interés y la actitud.
- Asistencia y puntualidad...

