

3. LOS SUELDOS Y SALARIOS.

3.1. Los sueldos de los trabajadores.

Salario.

La remuneración sea cual fuere su denominación o método de cálculo que pueda evaluarse en efectivo, debida por un empleador a un trabajador en virtud de los servicios u obras que este haya efectuado o debe efectuar.

Sueldo.

Remuneración periódica asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional.

3.2. Evaluación de desempeño.

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia las cualidades de alguna persona.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo la forma de administración.
3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos empresariales y, por la otra, los objetivos individuales.

Los beneficios de la Evaluación del Desempeño son:

Para la Jefatura:

1. Evalúa mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados con base a las variables y los factores de evaluación, por medio de un sistema que evite la subjetividad;
2. Identificar las necesidades de capacitación de su personal.
3. Le permite proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados;
4. Permite la comunicación con los subalternos para hacer que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño.

Para el Subordinado:

1. Conoce los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más en sus trabajadores.
2. Conoce cuáles son las expectativas de su jefatura acerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades.
3. Sabe que medidas está tomando el jefe con el fin de mejorar su desempeño.
4. Adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.

Para la Empresa:

1. Está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.
2. Puede identificar los empleados que necesitan cambio y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencias.
3. Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

Métodos de evaluación del Desempeño.

El sistema de evaluación del desempeño facilita la toma de decisiones, no sólo administrativas que afectan a los trabajadores, sino también centradas en el progreso e investigación organizacional.

Se trata de una serie de técnicas que ayudan a evaluar cómo el personal pone en práctica los conocimientos, experiencias adquiridas, así como el manejo de las relaciones interpersonales formales y no formales en el puesto de trabajo.

Estos sistemas efectivos de evaluación del desempeño pueden aplicarse a través de:

- Técnicas orientadas a la tarea
- Técnicas orientadas a las personas
- Sistemas de retroalimentación
- Sistemas de mejora del rendimiento
- Lineamientos para estructurar la Evaluación del Rendimiento o del Desempeño

Esta técnica trata de valorar el nivel de eficacia alcanzado por un empleado en su puesto de trabajo. Generalmente esta evaluación se realiza anualmente.

En su forma más habitual, consta de una serie de escalas en las que se describen diversas características a evaluar de los empleados. En ellas se valora, en una graduación que puede ir, por ejemplo, de 0 a 5, aspectos como: cantidad de trabajo, calidad del mismo, colaboración, cumplimiento de normas, etc.

En esta forma clásica, la evaluación del desempeño se centra más en características de los empleados que en conductas directamente cuantificables. De ésta primera manera, se puede percibir la evolución en el puesto de trabajo, aunque de una manera indirecta y menos rigurosa.

Otro ejemplo de Escala.

Se pueden hacer escalas más directamente relacionadas con las habilidades, en lugar de tomar en cuenta los rasgos de personalidad o aspectos más amplios.

Por ejemplo, en personal donde el trabajo se desarrolle de cara al público y que haya participado en un proceso de formación de Servicio al Cliente, pueden considerarse escalas más concretas en la evaluación del desempeño, como las siguientes:

CARACTERISTICAS.

- Cantidad de Trabajo
- Colaboración y Trabajo en Equipo

Los métodos de evaluación de desempeño son diversos, tanto en su presentación y en aspectos relacionados con la propia evaluación y con las prioridades involucradas, como en su mecánica de funcionamiento ya que cada empresa ajusta sus métodos a sus características y necesidades. Por ello es común hallar empresas en las que funcionan tres o cuatro sistemas diferentes de evaluación de personal. Para trabajadores por horas, meses, supervisores, ejecutivos y vendedores.

Lineamientos sobre sistemas de evaluación del desempeño.

1. Resistir a la tentación de integrar un gran sistema de evaluación del desempeño capaz de servir todas las necesidades gerenciales; un sistema grande y rígido puede tener consistencia y uniformidad, pero no presenta valor práctico ni adecuación a la dinámica humana de la empresa;
2. Permitir varios tipos de retroalimentación al empleado, acerca de su desempeño, y evitar comparaciones, que intenten una apreciación concreta o que imponga una representación artificial en extremo; de evaluación del Desempeño.

El sistema de evaluación del desempeño, al igual que los procesos de reclutamiento y selección de personal, debe contar con el asesoramiento interno y/o externo de especialistas en la materia.

3. 3 INCENTIVOS.

INCENTIVOS.

- Son pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.), a cambio de contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro; lo que es útil para un individuo puede ser inútil para otro. Los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos.
- También se tiene que Es aquello que se propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de: más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción; de este modo, se pueden ofrecer incentivos al incremento de la producción, siempre que no descienda la calidad, a la asiduidad y puntualidad (premiándola), al ahorro en materias primas.
- Estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos. Parte variable del salario o un reconocimiento que premia un resultado superior al exigible.

Origen de los Incentivos.

El movimiento de la administración científica inició el auge de los sistemas de incentivos financieros al proporcionar estándares objetivos de desempeño mediante los cuales pudiera medirse y retribuirse la productividad del empleado. Frederick W. Taylor tenía la convicción de que los empleados podrían aplicar una mayor esfuerzo si se les pagaba un incentivos financiero basado en el número de unidades que producían.

El sistema de Taylor pronto fue seguido por otros, que llevaron los nombres de los líderes en el campo administrativo como Gantt, Emerson, Halsey, Rowan y Bedaux. Aunque los planes variaban un tanto en cuanto al sistema para calcular los pagos de incentivos, todos representaban un intento para relacionar más estrechamente los salarios de los empleados con su productividad.

El objetivo de los incentivos, es motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, que quizá, esto no sea motivo suficiente para realizar dicha actividades con los sistemas de compensación, tales como el pago por hora, por antigüedad o ambos.

El objetivo que las empresas pretenden obtener con la aplicación de los planes de incentivos, es mejorar el nivel de desempeño de los empleados, para que éste se lleve a cabo es necesario que los planes reúnan las siguiente características.

- El incentivo debe beneficiar tanto al trabajador como a la empresa.
- Los planes deben ser explícitos y de fácil entendimiento para los trabajadores.

- Los planes deben tener la capacidad para llevar el control de la producción dentro de la empresa.

Además de los objetivos anteriormente mencionados existen otros objetivos dentro los cuales están:

- Motivar al empleado a ser lo más productivo posible.
- Promover el aumento de la productividad del recurso humano a través de más y mejor educación, disponibilidad de equipo, etc.
- Retener el personal valioso.
- Desalentar a los trabajadores indeseables de que permanezcan en la empresa.
- Atraer el mejor recurso humano disponible en el mercado.
- Ahorrar cuanto sea posible, especialmente en lo referente a cargas sociales y gestión de algunos beneficios particulares, tales como seguros, pensiones, etc.

Ventajas de los Incentivos.

Dentro de las ventajas del pago de incentivos podemos enumerar las siguientes situaciones, las cuales son los resultados del estudio realizados para determinar cuándo hacer uso del pago de incentivos adicionales del sueldo base.

1. Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño.

Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para empleado y la organización.

2. Los pagos de incentivos son costos variables que se alcanzan con el logro de los resultados. "Los salarios bases son costos fijos que en gran medida carecen de relación con el rendimiento"

3. La compensación de incentivos se relaciona directamente con el desempeño de operación. Si se cumplen los objetivos de operación (Calidad, Cantidad o Ambas), se pagan los incentivos; de lo contrario, se retienen los incentivos.

4. Los incentivos impulsan el trabajo en equipo cuando los pagos a las personas se basan en los resultados del equipo.

5. Los incentivos son una forma de distribuir el éxito entre los responsables de generarlo.

Tipos de Incentivos.

Los tres tipos principales de programas motivacionales son:

1. Programas de pagos de incentivos
2. Enriquecimiento del puesto
3. Administración de objetivos

Programas de pagos de incentivos.

Los tipos de planes de incentivos usados más comunes en la organización incluyen: Aumento de salarios por méritos, gratificación por actuación individual, tarifa por pieza o destajo y comisión, incentivos por la actuación del grupo y participación de utilidades.

Un aumento de salarios por méritos es un aumento en la tarifa horaria o en el salario de un empleado como premio por una actuación superior. Una gratificación por actuación es un pago en el efectivo por una actuación superior durante un periodo especificado.

La tarifa por pieza está basada en la producción de un empleado. El empleado recibe un a cierta cantidad de dinero establecida para cada unidad de producción por encima de cierto estándar o cuota. Una comisión es similar al pago por pieza, pero se utiliza para el personal de ventas más que para los de producción. Los empleados perciben un porcentaje del volumen de ventas exitosas.

Un incentivo por la actuación de grupo, el premio está basado en una medición de la ejecución por parte del grupo más que sobre la actuación de cada miembro del mismo. Los miembros del grupo participan del premio en forma igual o en proporción a sus tarifas de pago por hora.