



Universidad  
**Tecmilenio**®





# Compensaciones

## Compensación internacional





Hoy en día, el mundo cada vez más interconectado, con mercados globalizados y tendencias demográficas cambiantes, deriva en que la oferta y la demanda de talento humano sea mayor, por lo que el desafío que el Área de Recursos Humanos tendrá que afrontar si la empresa tiene como interés principal la internacionalización será mucho mayor. Ante esta dinámica, los especialistas deben informarse y planear eficaz y efectivamente su estrategia internacional para compensar al talento con pensamientos, valores y actitudes distintas.





La empresa puede decidir si contratar a un candidato local o expatriar a un colaborador, sin embargo, ante la escasez de talento en determinados lugares del mundo, las empresas deciden expatriar a un colaborador altamente calificado que pueda ofrecer resultados visibles en poco tiempo. Para ello, Recursos Humanos deberá estudiar a detalle aspectos importantes para poder preparar un plan de compensación internacional que sea atractivo y que retenga, motive y proteja al colaborador. .







## Compensación internacional

De acuerdo con Camacho (2020), la gestión internacional de recursos humanos es el procedimiento administrativo orientado a promover el desempeño eficiente del personal en una empresa internacional. Su objetivo es crear y mantener un ambiente de trabajo armonioso y positivo para los trabajadores de los diferentes países.





## Objetivos principales

- Generar, mantener y desarrollar un equipo de colaboradores con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos organizacionales.
- Establecer y conservar condiciones óptimas en la organización que permitan un clima laboral que favorezca la satisfacción y el desarrollo personal de los colaboradores.
- Alcanzar altos niveles de productividad con los recursos humanos de la empresa.





## Gestión estratégica de la compensación internacional

Lo primero que tiene que considerar el Área de Recursos Humanos a un expatriado (persona que vive fuera de su patria) es el costo de vida del país destino vs. el país de origen. Una vez que se conoce esa diferencia, se investiga el salario neto del país de origen y así se determina el salario bruto según los impuestos que se deben aplicar en dicho país. También es importante calcular los beneficios adicionales como automóvil, viajes al año de retorno, mudanza, casa y colegiaturas.



## Asignación internacional (Expatriados)

Según Daniels et al. (2018), un expatriado es una persona que la empresa envía temporalmente a trabajar en un país distinto de donde tiene su residencia legal. Puede ser una persona de un tercer país, en el caso de que no es del país donde trabaja ni es del país de las oficinas centrales de la empresa, sino de un tercer país. Por ejemplo, un ciudadano mexicano que dirige la operación colombiana de una empresa estadounidense.





## Estrategias de contratación

Tipo de contratación	Ventajas	Desventajas
<b>Etnocéntrica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovecha las competencias centrales de una empresa.</li> <li>• Da a la gente un punto de perspectiva fuerte.</li> <li>• Desarrollo del equipo de alta dirección.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede inspirar la creencia que la propia empresa es intrínsecamente mejor en todo.</li> <li>• Puede promover la arrogancia cultural y la ignorancia.</li> </ul>
<b>Policéntrico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuda a la gente a ver las virtudes especiales de una nación en particular. En términos operativos, es el menos caro.</li> <li>• Facilita la adaptación a las normas de trabajo del mercado local.</li> <li>• Apacigua a los gobiernos anfitriones y promueve el desarrollo del personal local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complica la coordinación de la cadena de valor.</li> <li>• Aísla las operaciones del país.</li> <li>• Reduce el incentivo para adoptar una perspectiva internacional.</li> <li>• Es un potencial para operaciones casi autónomas en cada país.</li> </ul>
<b>Geocéntrico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma apta de lidiar con diferentes personas de diferentes países.</li> <li>• Aprovecha las buenas ideas que aparecen a nivel mundial.</li> <li>• Abre oportunidades de aprendizaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difícil de establecer, cuesta mucho dirigirla y es difícil de mantener.</li> <li>• Contraria a los planes de desarrollo de mercado de muchas naciones.</li> <li>• Es difícil encontrar expatriados competentes.</li> </ul>

Explicación





## Tipos de expatriados

**El expatriado:** es el ejecutivo que nació o se nacionalizó en el país donde se fundó la empresa, también llamado país hogar (home country). Este es asignado a una sucursal de la empresa en otro país, país anfitrión (host country). Ejemplo: Un ejecutivo nacido en Alemania que trabaja en una sucursal o subsidiaria de una firma alemana en el estado de Puebla, México.

**El expatriado de un tercer país:** es un ejecutivo que nació en un país diferente al de la empresa (home country) y trabaja en un tercer país (host country) en una sucursal de esa empresa.





## Factores para la expatriación

Para seleccionar a un expatriado, se deben considerar los siguientes factores:

- Liderazgo
- Conocimiento técnico
- Capacidad de adaptación
- Empatía
- Experiencia multicultural

No solamente es importante seleccionar al expatriado, también se le necesita capacitar en aspectos como: Capacitación cultural, lingüística y práctica.



EX  
IÓN

## Costo de vida

Es necesario analizar los diferentes planes de remuneración que existen. Algunos planes pueden ser los siguientes:

- Plan basado en la ciudad de origen
- Plan basado en las oficinas centrales
- Plan basado en el país anfitrión





## Costo de vida

Por lo general, se consideran los siguientes beneficios:

1. Salario base
2. Ayuda por costo de vida (cost of living allowances)
3. Prima por servicios en el extranjero (foreign service premium)



## Beneficios de la expatriación

- Salario base
- Complemento de vivienda (housing allowance)
- Complemento para gastos del cónyuge
- Complemento para situaciones difíciles o privaciones (hardship allowance)
- Complementos no monetarios
- Complemento de viajes o visita a casa (home leave)
- Educación de los hijos
- Complemento de vehículo
- Chofer
- Prestaciones especiales

Días de vacaciones

Días festivos

Seguro de vida

Seguro de gastos médicos

Examen médico anual e inmunizaciones

Plan de retiro

Club social de negocios

Transportación para vacaciones

Cálculo de antigüedad en la empresa





Hoy en día, no solo las empresas buscan la internacionalización, también los colaboradores quieren afrontar desafíos multiculturales, por lo que buscan trabajar fuera de su país de origen. Ante esta dinámica, el Área de Recursos Humanos enfrenta un reto importante para generar una asignación internacional exitosa.

Es importante que se prepare un plan de compensación internacional atractivo para que la expatriación sea rentable y no genere un fracaso. Por ello, se debe seleccionar y capacitar adecuadamente al colaborador, pero sobre todo acompañarlo en todo el proceso para que se sienta protegido y evite renunciar antes de tiempo.





Camacho, M. (2020). Todo sobre la gestión internacional de los recursos humanos.

<https://factorialhr.es/blog/internacional-recursos-humanos/>

Chiavenato, I. (2019). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. (10ma. ed.). México: Mc Graw Hill Education.

Daniels, Radebaugh, Sullivan, Pineda Ayala & Jasso Hernández Borneville, (2018). Negocios internacionales Ambiente y Operaciones. México. Pearson Educación

GBS. (2019). La gestión de los recursos humanos internacional.

<https://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/la-gestion-de-los-recursos-humanos-internacional/>

IMF Blog de Recursos Humanos (2018). El trabajador expatriado: ventajas e inconvenientes.

<https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/trabajador-expatriadoventajas-inconvenientes/>

Orozco, L.A. (2020). Estudio Integral de la nómina 2020.

[https://books.google.com.mx/books?id=dXntDwAAQBAJ&pg=PT105&dq=compensacion+internacional+2020&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj\\_ZWc7az0AhWZIGoFHRu4AxQ4ChDoAXoECAGQAg#v=onepage&q=compensacion%20internacional%202020&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=dXntDwAAQBAJ&pg=PT105&dq=compensacion+internacional+2020&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj_ZWc7az0AhWZIGoFHRu4AxQ4ChDoAXoECAGQAg#v=onepage&q=compensacion%20internacional%202020&f=false)

Oxford Economics (2021). Talento global 2021. Cómo la nueva geografía del talento cambiará las estrategias de recursos humanos.

[http://www.oas.org/en/sedi/docs/GlobalTalent2021\\_s.pdf](http://www.oas.org/en/sedi/docs/GlobalTalent2021_s.pdf)

Universidad Empresa (2018). Gestión de los expatriados. Elementos clave del proceso para las empresas en entornos internacionales.

<https://www.redalyc.org/journal/1872/187254470005/html/>

Varela, R. (2018). Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones. (3ª. ed.). México: Pearson





# Estructura organizacional

Evaluación del desempeño





La evaluación de la gestión de personas y sus recursos humanos específicos tiene gran importancia, ya que con esta se puede conocer el impacto de las prácticas que se han puesto en marcha para seleccionar, formar y evaluar a los empleados de las organizaciones, y de esta manera estimar la contribución del recurso humano al desarrollo de capacidades estratégicas. Lo anterior, de manera resumida, permitirá conocer qué tan eficiente está siendo el modelo de gestión de la empresa en cuanto a la consecución de una óptima alineación estratégica del personal en esta.

La evaluación trae consigo múltiples ventajas que hacen que una organización cada vez obtenga mayores niveles de eficiencia y alineamiento estratégico, lo que genera ventajas competitivas para esta (Villar, 2018).





## Proceso de revisión del desempeño

















Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño permite a la gestión de recursos humanos evaluar sus procedimientos. Los procesos de reclutamiento y selección, las decisiones sobre promociones, compensaciones y adiestramiento y desarrollo del recurso humano requieren información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño (Fernández, 2017).



Explicación

## Métodos de la evaluación del desempeño

Tabla 1. Método de escalas gráficas.

Evaluación del desempeño				
Nombre				Fecha
Departamento				Puesto
Desempeño en la función: Considere sólo el desempeño actual del trabajador en su función.				
				
<b>Producto</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>
Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente.	Entrega más de lo que se le solicita	Entrega el trabajo bien,	Satisface lo solicitado	Siempre está por debajo de lo solicitado.
				
<b>Calidad</b>				
Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado.	Siempre superior a lo esperado	A veces superior a lo esperado	En ocasiones presenta errores	Presenta muchos errores
				
<b>Conocimiento del trabajo</b>				
Grado en que conoce el trabajo	Sabe todo lo necesario y busca aprender	Sabe lo necesario	Sabe parte del trabajo. Necesita capacitación.	Sabe poco del trabajo.
				
<b>Cooperación</b>				
Actitud ante la empresa, jefe y colegas	Excelente espíritu de cooperación.	Funciona bien en el trabajo en equipo	No tiene buena disposición. Colabora solo en lo necesario.	No le gusta cooperar

Fuente: Chiavenato, I. (2019). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (10ª ed.). México: McGraw Hill.





## Métodos de la evaluación del desempeño

### Método de elección forzada

Nombre					Fecha					
Departamento					Puesto					
<p>A continuación encontrará frases de desempeño combinadas en bloques de cuatro. En las columnas laterales marque una X debajo del signo "+" para indicar la frase que mejor describe el desempeño del empleado, y del signo "-" para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin marcar.</p>										
				+	-			+	-	
Solo hace lo que le mandan										
Comportamiento irreprochable										
Acepta críticas constructivas										
No produce cuando está bajo presión										
				+	-			+	-	
Cortés con terceros										
Dudas para tomar decisiones										
Merece toda la confianza										
Tiene poca iniciativa										
				+	-			+	-	
Caprichoso al brindar el servicio										
No tiene formación adecuada										
Tiene buena presencia personal										
En su servicio siempre hay errores										
				+	-			+	-	
Se expresa con dificultad										
Conoce su trabajo										
Cuidadoso con las instalaciones de la empresa										
Siempre espera obtener un premio										
					+	-			+	-

Explicación



## Métodos de la evaluación del desempeño

### Método de investigación de campo

¿Por qué su desempeño fue satisfactorio?	¿Por qué el desempeño fue satisfactorio?
¿Qué razones pueden justificar ese desempeño?	¿Qué razones justifican ese desempeño?
¿Qué responsabilidades de su descripción del puesto dejó de cumplir? ¿Por qué?	¿La persona cumplió con todos los puntos de su descripción del puesto? ¿Por qué?
¿Se le atribuyeron otras responsabilidades al trabajador? ¿Cómo las cumplió?	¿Se le atribuyeron otras responsabilidades al trabajador? ¿Cómo las cumplió?
¿Por qué el trabajador tuvo que asumir esas responsabilidades?	¿Por qué el trabajador tuvo que asumir esas responsabilidades?
¿La persona poseía las cualidades para hacerlo?	¿La persona tenía alguna deficiencia?



## Métodos de la evaluación del desempeño

### Método de investigación de campo

#### Análisis complementario

¿Qué tipo de ayuda recibió el trabajador?	¿El trabajador ha tenido experiencia en tareas más difíciles? ¿Ha sustituido a alguien con un puesto más alto?
¿Cuáles fueron los resultados?	¿Cuáles fueron los resultados?
¿Ha recibido capacitación?	¿Ha recibido capacitación?
¿Necesita capacitación?	¿Necesita capacitación? ¿Demuestra potencial para desarrollarse?

#### Planeación

¿Qué otros aspectos le gustaría analizar en relación con el desempeño y el potencial del trabajador?
¿Qué plan (es) de acción recomienda para el trabajador?
¿Por qué recomienda ese (esos) plan (es)?
¿Está seguro de que esa es la mejor recomendación?
Indique, por orden de prioridad, dos posibles sustitutos para ese trabajador.
¿Hubo cambio de sustitutos en relación con la evaluación anterior? ¿Por qué?





# Métodos de la evaluación del desempeño

## Método de investigación de campo

### Seguimiento

Después de ese análisis del desempeño, ¿qué evaluación dará a ese trabajador?

¿El desempeño del trabajador está por debajo de la norma?	¿El desempeño del trabajador es realmente superior?
¿Este desempeño ha sido una característica habitual del trabajador?	¿Este desempeño ha sido una característica habitual del trabajador?
¿Se le avisó al trabajador de sus deficiencias? ¿Recibió una oportunidad de mejorar?	¿El trabajador ha tenido experiencia en tareas más complejas?

Indique, por orden de prioridad, dos posibles sustitutos \_\_\_\_\_





# Métodos de la evaluación del desempeño

## Método de comparación por pares

Comparación de los empleados en cuanto a productividad:	A	B	C	D
A y B		X		
A y D	X		X	
C y D				
A y C	X			
B y C		X		
B y D		X		
Puntuación	2	3	1	0



Explicación

## Métodos de la evaluación del desempeño

### Método de incidentes críticos

Nombre: Área: Factor de evaluación: Productividad					
Fecha del hecho	Elemento	Incidente crítico negativo	Fecha del hecho	Elemento	Incidente crítico positivo



## Métodos de la evaluación del desempeño

### Método de frases descriptivas

Es un método muy parecido al de elección forzada, solo que en este no es obligatorio escoger las frases. El evaluador solo escoge entre Sí o No.





## Métodos de la evaluación del desempeño

### Método de 360 grados

Un método de evaluación de desempeño común es la retroalimentación de 360 grados. En este escenario, quien conduce la evaluación, como el supervisor de recursos humanos, entrevista al supervisor de un empleado, compañeros y cualquier reporte directo. Esta técnica permite que el evaluador obtenga un perfil completo del empleado. Además de valorar el desempeño en el trabajo del empleado y establecer las habilidades técnicas, recibe una retroalimentación profunda sobre el comportamiento del trabajador. Medir áreas de subjetividad, tal como habilidades de liderazgo y personalidad, le permite al empleador manejar el desarrollo de un empleado.



## Métodos de la evaluación del desempeño

### Método por objetivos SMART







## Ventajas de la evaluación del desempeño

Mejoras en la productividad, actitudes y comportamiento de los equipos de trabajo.

- **Para los supervisores:** conocer las áreas de oportunidad del empleado y sus fortalezas.
  - **Para los empleados:** es la oportunidad de repasar su desempeño y conocer las áreas en las que necesita mejorar.
  - **Para la empresa:** es la herramienta que ayuda a que se cumplan los objetivos estratégicos.
- 
- Encontrar nuevos líderes.
  - Recompensar con igualdad
  - Clima laboral positivo



## Desventajas de la evaluación del desempeño

Utilizar criterios subjetivo

Retroalimentación negativa

Errores al evaluar

Aplicación de criterios inalcanzable

Falta de capacitación y planeación





Investigue en qué consisten las escalas de calificación ancladas en el comportamiento (BARS, en inglés), compárelas con las escalas con objetivos conductuales y elabore un formato que permita evaluar el desempeño de su profesor utilizando BARS.

**Tip:** Defina previamente siete dimensiones principales para evaluar el desempeño del profesor y utilice una escala que contenga seis categorías del desempeño.



Actividad



La evaluación del desempeño es una herramienta fundamental tanto para la organización como para el colaborador, ya que se detectan áreas de oportunidad, se reconocen logros, ayuda a la promoción de colaboradores y es un canal de comunicación idóneo para que entre el jefe y el empleado se puedan clarificar expectativas y trazar nuevos retos para el puesto y compartir los objetivos organizacionales.

No importa el método que se utilice, lo importante es que se haga de forma constante (al menos una vez al año) y de forma objetiva y sin prejuicios, de tal forma que al detectar las áreas de oportunidad que tiene el personal, se puedan establecer planes de capacitación o establecer un plan de incentivos para aquellos que sí pudieron alcanzar la meta, propiciando una cultura de alto desempeño.



Alles, M. (2018). Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. (3ª. ed.). Buenos Aires: Granica.

Capital humano. (2017). Método de investigación de campo.

<https://capitalhumano2017.wordpress.com/2017/05/09/metodo-de-investigacion-de-campo/>

Capital humano. (2017). Evaluación de Desempeño.

<https://capitalhumano2017.wordpress.com/2017/04/06/evaluacion-de-desempeno/>

Chiavenato, I. (2019). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. (10ma. ed.). México: Mc Graw Hill Education.

Fernández López, F. (2017). Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos: UF0345. España, Spain: Editorial Tutor Formación.

Sh de México. (2020). Crisis económica: Cómo preparar a tu empresa.

<https://www.shdemexico.com/crisis-economica-como-preparar-a-tu-empresa/>

Sh de México. (2019). ¿Cuáles son los errores más comunes en la Gestión del Desempeño?

<https://www.shdemexico.com/errores-comunes-gestion-desempeno/>

Varela, R. (2018). Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones. (3ª. ed.). México: Pearson.

Villar Vargas, M. F. (2018). Movilizando a las personas y sus recursos humanos para el logro de resultados empresariales. Santiago de Chile, RIL editores.







1.- Investigue los comentarios que hacen los colaboradores de Hewlett Packard, Procter and Gamble, Merck, General, Electric, Microsoft, Lilly o Cisco Systems en función de:

- Diversidad
- Alineamiento
- Bienestar
- Tecnología
- Reciprocidad

2.- Compara con sus compañeros los resultados de su investigación.

