

EL ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO Y LOS MODELOS MENTALES

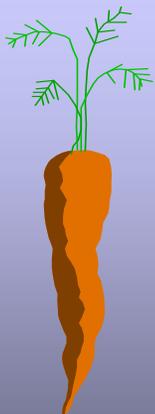
La evaluación de Desempeño es una herramienta para el desarrollo de la organización.

- **Una herramienta no es ni buena ni mala, depende de cómo se utilice**
- **Siempre es modificada por los modelos mentales de las personas que la aplican.**
- **El Análisis del Desempeño es una herramienta utilizada por toda la organización (Todos son evaluados o evaluadores).**

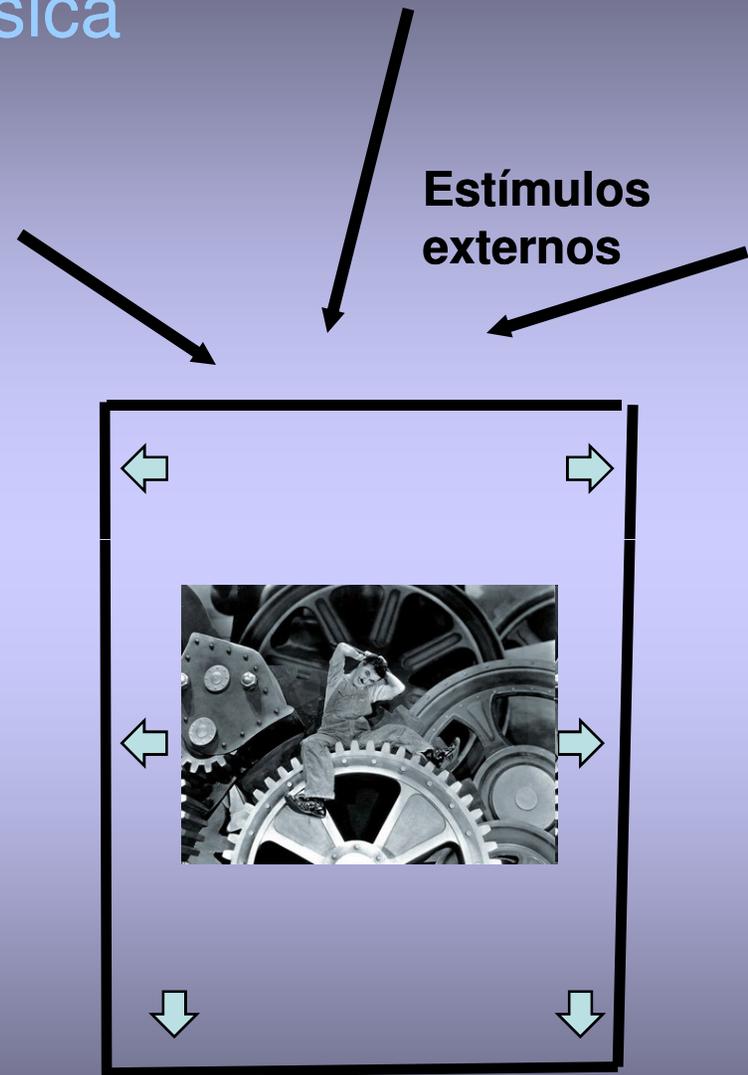


Teoría Clásica

- El ser humano es hedonista y sólo busca su satisfacción personal
- Todos estamos predestinados a la salvación o previamente condenados.



(principios de control)



F. TAYLOR



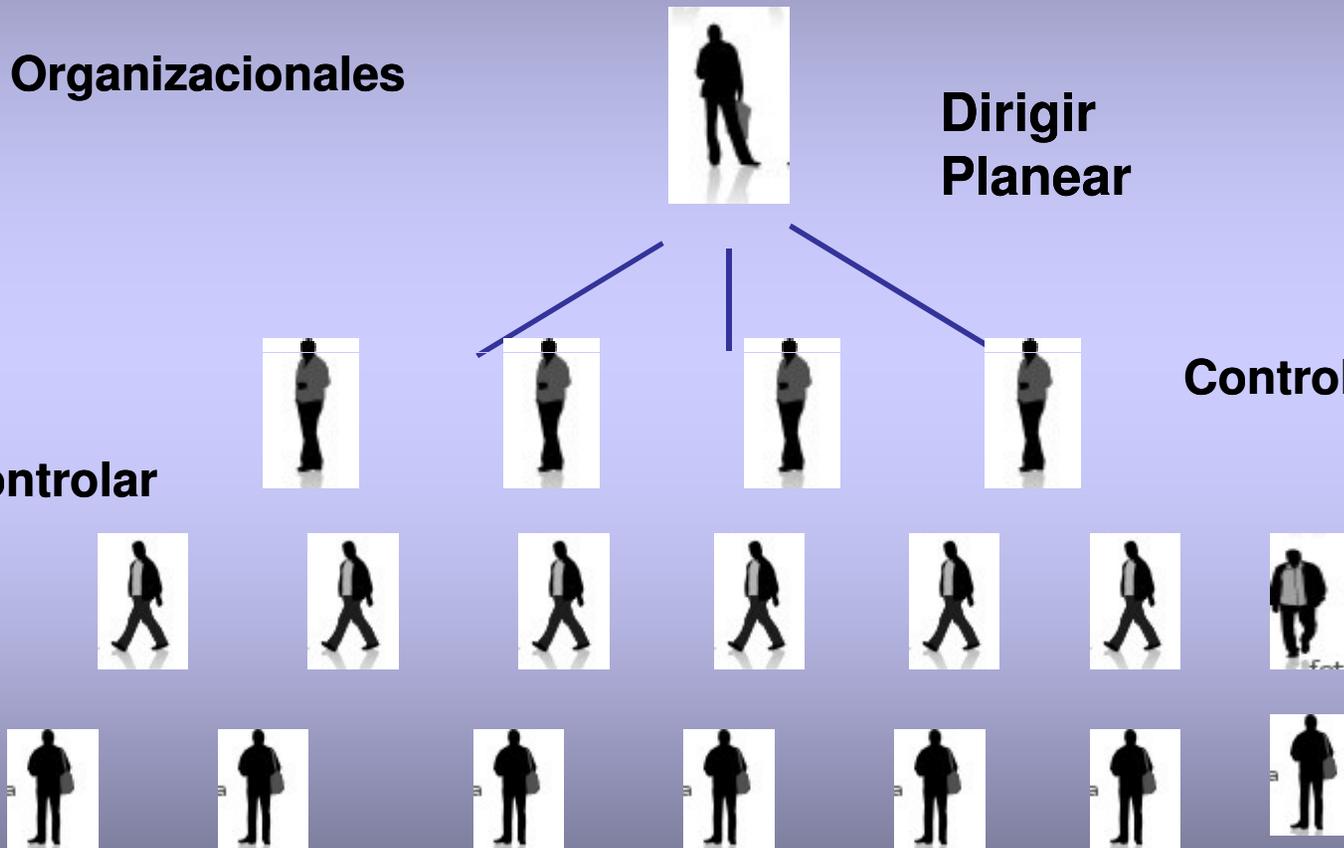
Teoría Clásica

Estilos Organizacionales

Controlar

Dirigir
Planear

Controlar



Dr. ELTON MAYO

Teoría de las Relaciones Humanas



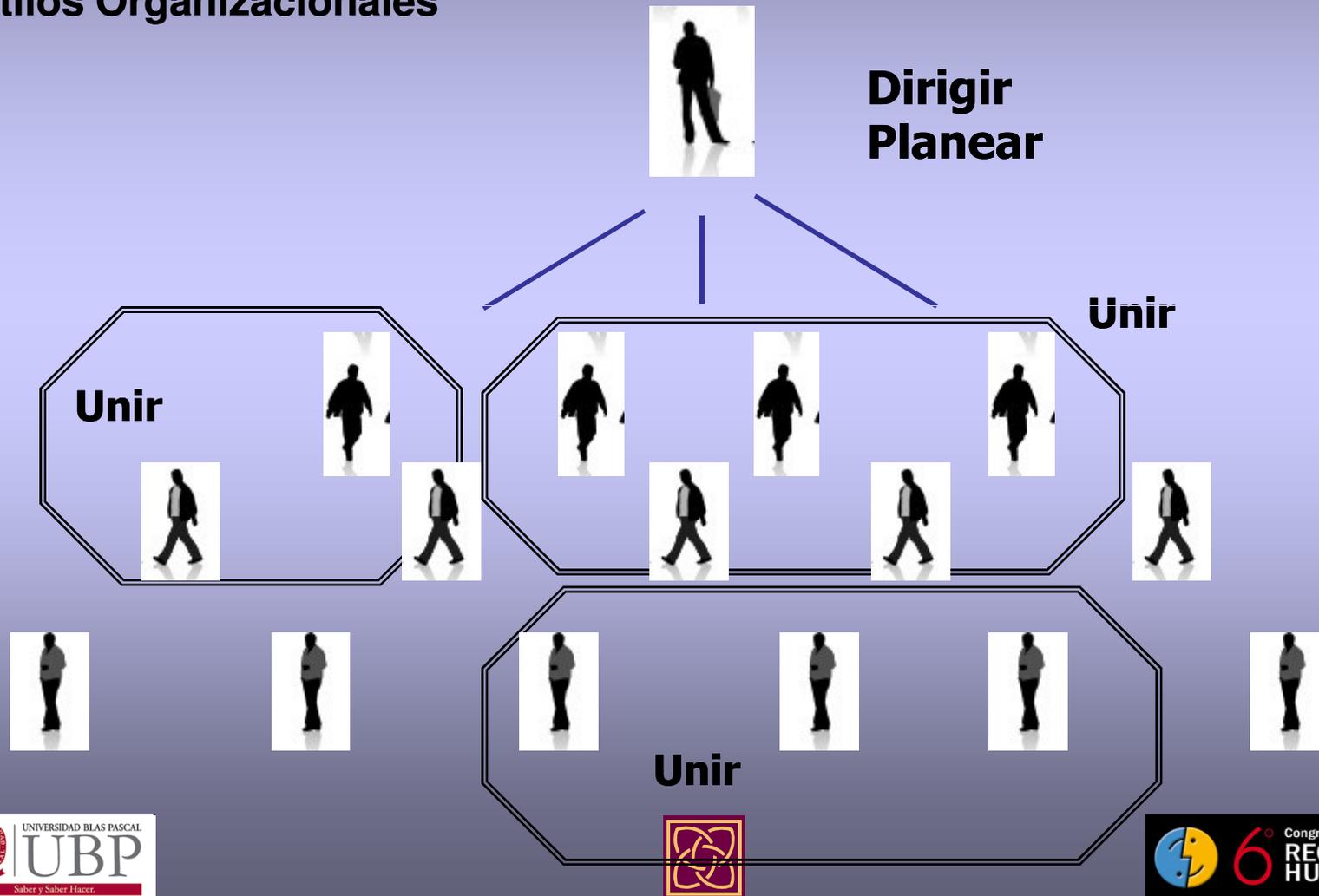
**INVESTIGACIÓN EN LA WESTERN
ELECTRIC CO.**

**ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DEL
GRUPO EN LA CONDUCTA
INDIVIDUAL**

**ORIENTACIÓN HACIA LOS
OBJETIVOS GENERALES A
TRAVÉS DEL GRUPO**

Teoría de las Relaciones Humanas

Estilos Organizacionales



Teoría de las necesidades



- TRASCENDENTES
- EGOTÍSTICAS
- SOCIALES
- SEGURIDAD
- FISIOLÓGICAS



DR. F. HERZBERG



TEORIA DE LA MOTIVACIÓN

FACTORES HIGIÉNICOS

- * FISIOLÓGICOS
- * DE SEGURIDAD
- * DE AFILIACIÓN

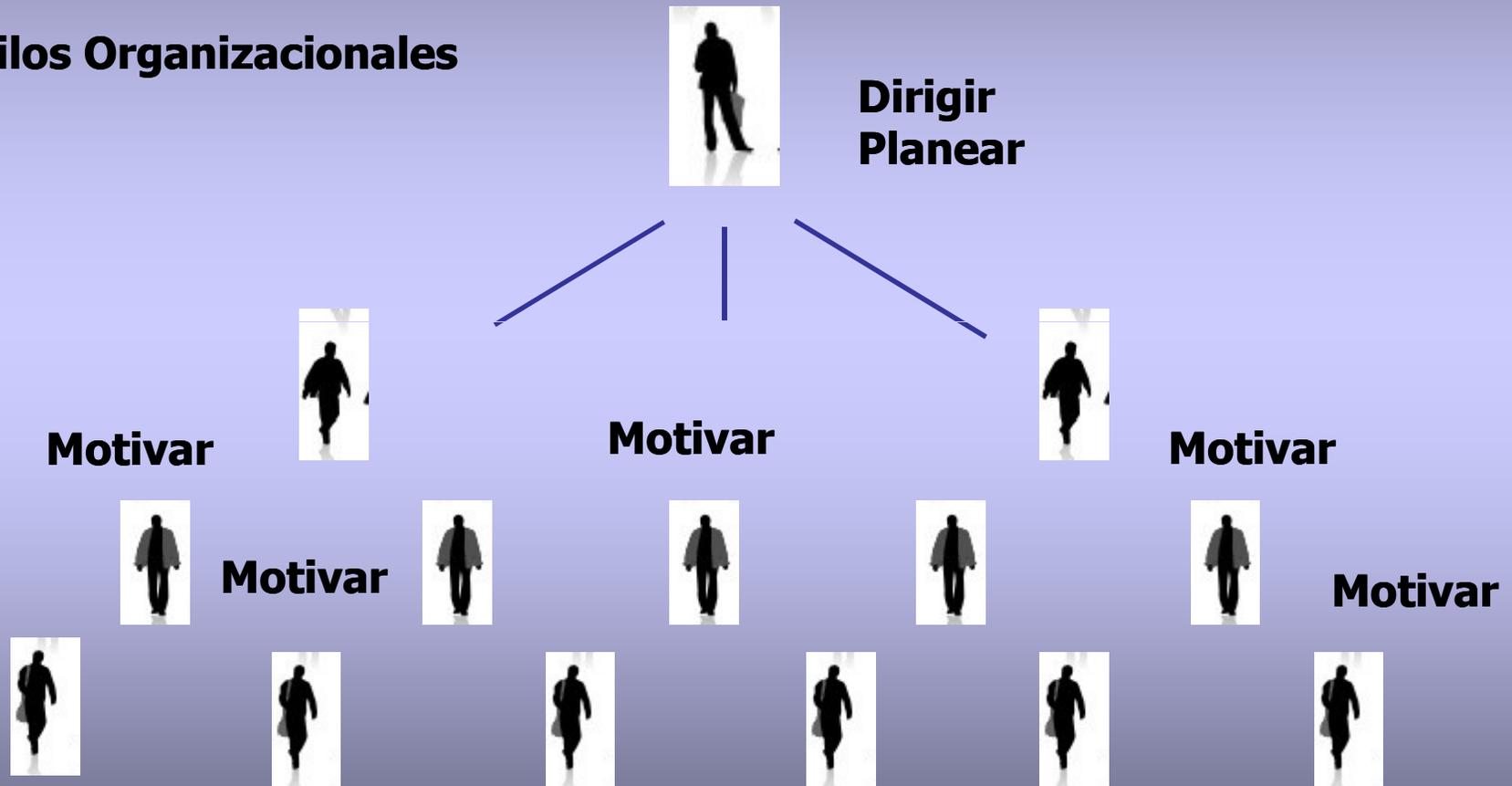
FACTORES MOTIVACIONALES

- * EGOTÍSTICOS
- * DE AUTORREALIZACIÓN O TRASCENDENCIA



Teorías Motivacionales

Estilos Organizacionales



Teoría X-Y



- **Los empleados ya vienen al trabajo motivados: quieren hacer un buen trabajo por un buen propósito.**
- **Desean y necesitan responsabilidad en sus trabajos, pero tienen distintas definiciones de lo que buen trabajo significa, por lo que se generan obstáculos que a frecuentemente impiden que estos propósitos se alcancen.**

Teoría X-Y



El supervisor debe ser ante todo un entrenador.

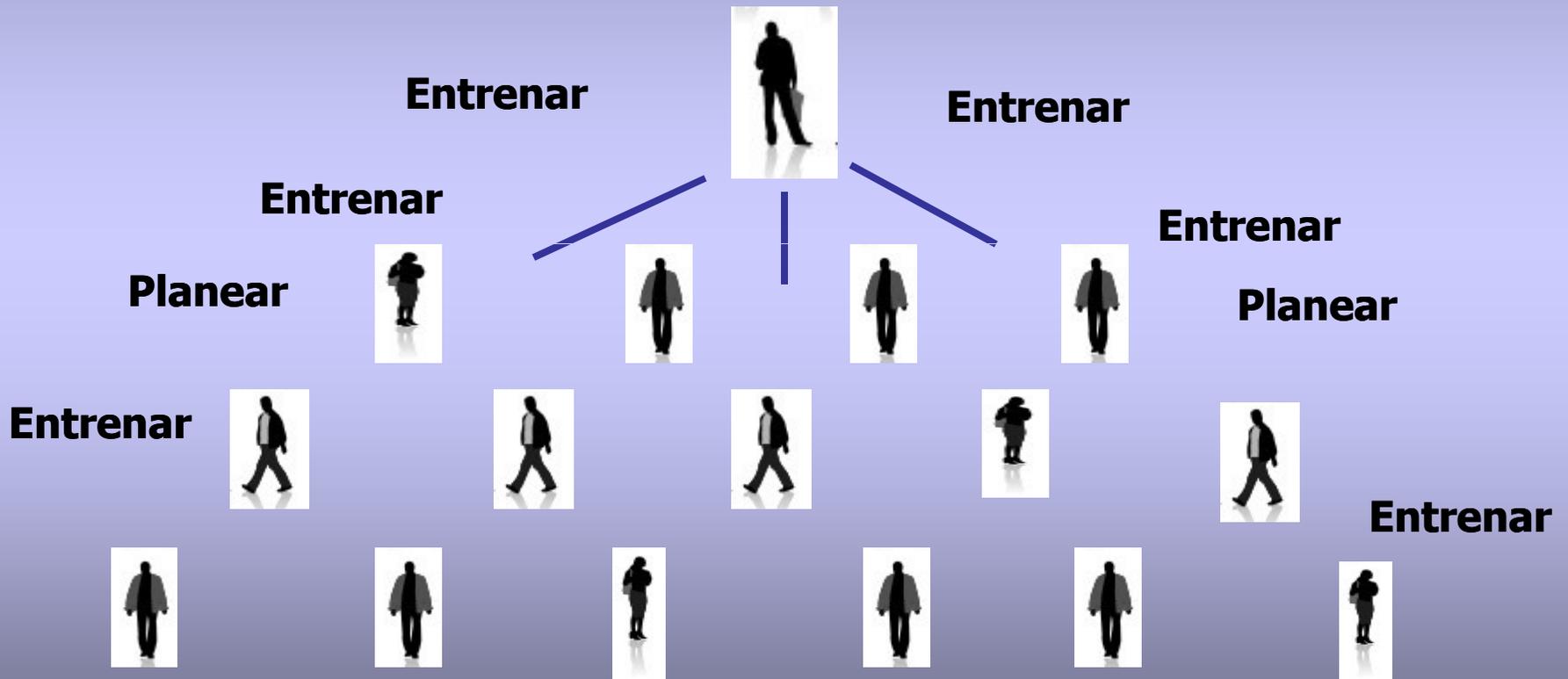
Su éxito está directamente ligado a los resultados al de aquellos que debe conducir

El ser humano no es un hedonista por naturaleza. Por el contrario, desea comprometerse con objetivos superiores.

Cuando no los encuentra en su trabajo, este va perdiendo sentido para él.

Teoría del Desarrollo Organizativo

Estilos Organizacionales



Teoría del Desarrollo Organizativo

- El papel que tienen que jugar los Jefes y Gerentes, se asemeja cada vez más a la de un entrenador
- Es una gran herramienta de desarrollo de personas y de equipos
- Aumenta la motivación personal y mejora el clima laboral
- Permite que la relación responsable - empleados se base en la confianza
- Permite utilizar el día a día como fuente constante de entrenamiento.



Efecto Pygmalion-Galatea



- **Los subordinados con bastante frecuencia parecen comportarse en correspondencia con lo que creen se espera de ellos.**
- **Las expectativas del líder y la forma en que trata a sus subordinados determina en gran medida el desempeño y desarrollo de estos.**
- **Los líderes efectivos tienen la habilidad de crear expectativas de alto desempeño que sus subordinados satisfacen.**

El Contrato Psicológico

LA ORGANIZACIÓN



EL SUPERVISOR

EL EMPLEADO

El Contrato Psicológico

Representa el vínculo entre el colaborador y la organización y determina las actitudes y acciones de ambas partes según dos variables:

- Grado de convergencia de las expectativas mutuas
- Naturaleza de lo que en realidad se intercambia

LOS ASPECTOS FUNDAMENTALES PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO

- La formación de los Analistas del Desempeño (o “evaluadores”)
- La elección y definición de las competencias por las cuáles se analizará el desempeño.
- El análisis de aspectos cuantitativos (“duros”) y cualitativos (“blandos”)
- La información a todos los que participarán en el análisis (cómo “evaluadores” o como “evaluados”)

Un proceso de gestión del desempeño efectivo debe lograr las cuatro “C” :



El desarrollo de las competencias

Desarrollar una competencia es un proceso que requiere varios pasos y es una responsabilidad compartida entre la persona ocupantes de una posición, su supervisor inmediato y la organización, unidos en un compromiso tripartito (o “contrato psicológico”) que asegure que :

- El individuo está dispuesto a poner todo de sí para incrementar sus competencias.
- El supervisor está dispuesto a ayudarlo en todo lo posible, pues es responsable del crecimiento de su gente.
- La organización está dispuesta a poner a disposición de ambos todas las herramientas suficientes y necesarias para facilitar el aprendizaje y el crecimiento de las personas, pues de ello depende su propio crecimiento.

En el proceso de desarrollo de una competencia debe comenzarse por :

- Reconocer y comprender la competencia
- Entender la relevancia de la posición que se ocupa
- Aprender, experimentar y practicar

¿Cómo seleccionar las competencias para el análisis del desempeño?

- Teniendo en cuenta las características de los puestos de la organización, para que se logre un desempeño superior en el cumplimiento de las funciones del personal que las ocupa.
- **Procurando que todas ellas puedan ser modificadas a través de la voluntad y el esfuerzo, conjuntamente con el apoyo y el compromiso de la organización.**
- Teniendo en cuenta que el éxito de cualquier puesto de trabajo depende del grado en que se combinan las aptitudes, los rasgos de personalidad, los conocimientos teóricos y la experiencia adquirida en distintos temas. Pueden clasificarse dentro de tres ámbitos.



Las competencias generales



Competencias generales:

- **Son aquellas competencias comunes a todas las posiciones de una organización y que reflejan los valores que se desean priorizar.**
- **Las competencias generales son todas competencias que pueden ser adquiridas y mejoradas por los integrantes de la organización.**
- **Las competencias generales implican el conocimiento de determinadas técnicas (aptitudes) y la manifestación de ciertos comportamientos (actitudes).**

Las competencias específicas



Competencias específicas:

- **Las competencias específicas son aquellas necesarias en grupo o tipo de puestos.**
- **Las competencias específicas por lo general implican el conocimiento de distintas técnicas o herramientas, propias de el grupo o tipo de puestos para las que han sido elegidas.**
- **Las competencias específicas pueden ser adquiridas dentro fuera de la organización, pero deben ser adaptadas a su cultura e idiosincracia**

Las competencias de Liderazgo



Competencias de Liderazgo:

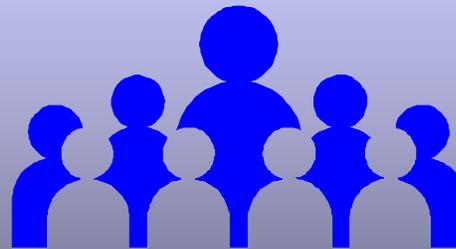
- **Las competencias de liderazgo indican "COMO" los líderes deben comportarse para asegurar el éxito de su gestión, empleando su experiencia y destreza profesional de manera de ser ejemplo para otros.**
- **Las competencias de liderazgo debe ser agrupadas según se orienten a la tarea, o hacia la gente. Las competencias son las habilidades que deberían poseer los líderes.**
- **Muestran un comportamiento en relación con el personal que le depende.**

COMPETENCIAS PARA EL ANÁLISIS DEL DESARROLLO FUTURO



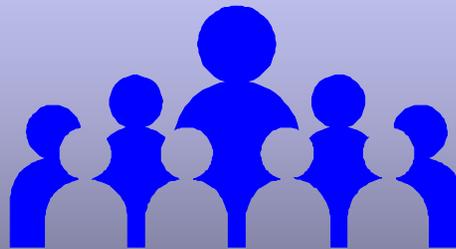
COMPETENCIAS PARA EL ANÁLISIS DEL DESARROLLO FUTURO

- **Estas competencias, a diferencia de las anteriores, difícilmente pueden ser mejoradas a través de la voluntad o la ayuda.**
- **Por lo general se transforman en plazos más largos, por razones exógenas y que difícilmente pueden ser impulsadas por la supervisión o la organización.**
- **Se trata de competencias “clave”, que por lo general están presentes en casi todos quienes tienen crecimiento positivo en la organización. Son las competencias que permiten, al analizarlas, diagnosticar las posibilidades de desarrollo futuro (el “potencial”) que tiene una persona en la organización.**



COMPETENCIAS PARA EL ANÁLISIS DEL DESARROLLO FUTURO

- **AMPLITUD DE VISIÓN.**
- **SENTIDO DE LA REALIDAD**
- **IMAGINACIÓN**
- **CAPACIDAD DE ANÁLISIS**
- **ADAPTABILIDAD SOCIAL**
- **CUALIDAD DE LÍDER EFECTIVO**



COMPETENCIAS PARA EL ANÁLISIS DEL DESARROLLO FUTURO



ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO

QUE SE PROPONE:



- **MENOS MEMORIA
QUE FUTURO**

HABILIDADES PARA ORIENTAR EL TRABAJO A LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS

Definición

- Esta competencia considera los resultados logrados en cada posición comparados con los objetivos que se habían establecido para la misma.
- Toma en cuenta la forma en que se han realizado las tareas, el volumen de trabajo, el entorno del mismo, y los acontecimientos que hayan tenido lugar durante su ejecución.
- Toda tarea, mas allá de su magnitud o importancia, implica un cierto grado de planeamiento.
- Este es un paso previo a la acción, generalmente consciente y reconocible, que nos permite fijar los objetivos que queremos conseguir (el que quiero), los medios que vamos a utilizar (el con qué) y la forma o camino que seguiremos para lograrlo (el cómo).
- Muchas veces el planeamiento se efectúa mecánicamente, o sea que no tomamos conciencia de ello, pero aun así se cumplen los pasos antedichos.

HABILIDADES PARA ORIENTAR EL TRABAJO A LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS

- **Por qué ésta es una competencia general?**
 - Los próximos años se caracterizarán por una mayor competitividad en la actividad y uno de los terrenos donde se competirá más duramente será en el de la eficacia.
 - Por eso la Orientación a Resultados es una medida fundamental para cada posición.
 - Porque la prevención es el único camino para el cumplimiento de todos los resultados comprometidos en una tarea, y el planeamiento es parte imprescindible de la prevención, ya que toma en cuenta las necesidades, tiempos y formas en que se va a hacer alguna tarea o un conjunto de ellas.

HABILIDADES PARA ORIENTAR EL TRABAJO A LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS



- **Algunas preguntas para el autoanálisis :**
- ¿ En qué medida
- *Planeo adecuadamente las actividades que realizo*
- *Analizo las acciones desde la perspectiva “costo-beneficio” para la asignación de recursos*
- *Tengo siempre presentes a los indicadores de resultados*
- *Puedo establecer prioridades y controlar situaciones aún bajo presión*
- *Acepto constructivamente las críticas y las aprovecho para mejorar mi gestión ?*

HABILIDADES PARA ORIENTAR EL TRABAJO A LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS

- **¿Cómo mejorar nuestra orientación a resultados?**
 - Plantearse objetivos desafiantes, cuyo logro implique beneficios concretos para la organización.
 - Elaborar un “plan de contingencias” para los distintos objetivos comprometidos
 - Revisar sistemáticamente los procesos en que participo para asegurar que están alineados con los objetivos del negocio.
 - Diseñar y mantener permanentemente actualizado un “tablero de comando” que sirva para monitorear el estado de los objetivos comprometidos.

HABILIDADES PARA ORIENTAR EL TRABAJO A LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS

Acciones de autoaprendizaje para la mejora de la orientación a resultados

Lecturas recomendadas :

- "***Ratios clave para la Empresa***" - Ciaron Walsh - Editorial Folios
- "***Cuadro de mando Integral***" - Robert Kaplan - Editorial Gestión 2.000
- "***Controle el destino de su Empresa***" - Noel Tichy - Editorial Vergara
- "***Los siete hábitos de la gente altamente efectiva***"- Stephen Covey - Editorial Paidós

HABILIDADES PARA ORIENTAR EL TRABAJO A LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS

- **Algunas reflexiones de autoaprendizaje para la mejora de la orientación a resultados**

- Fijarse metas altas y establecer claramente los procedimientos de trabajo en todas las tareas. Si es necesario, consultar con las áreas específicas para obtener toda la información necesaria.
- Mantener el trabajo al día, evitando atrasos que pueden repercutir luego en el desempeño global de la posición.
- Tratar de establecer un método de trabajo para cada tarea, lo que facilitará su realización y acortará los tiempos.
- Evitar el desperdicio, tanto de tiempo como de materiales en la ejecución de las tareas.

HABILIDADES PARA ORIENTAR EL TRABAJO A LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS

- Pensar en las relaciones entre la tarea a realizar y otras tareas de la organización, en como las afecta y como se nutre de ellas, lo que permitirá establecer tiempos mas adecuados y una mejor coordinación interna.
- Determinar prioridades en las tareas que debe realizar, examinando cada una de ellas para ver su urgencia e importancia. Esto permitirá organizar racionalmente el trabajo y ocupar mejor el tiempo.
- Entender que todas las tareas requieren una etapa de planeamiento, y que el éxito de sus resultados se debe siempre a la efectividad de ese planeamiento.

HABILIDADES PARA ORIENTAR EL TRABAJO A LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS

- **Nivel 1**
- **Comprender los objetivos propios y aprender como éstos se vinculan con objetivos superiores y mas amplios.**
- **Aceptar la responsabilidad que le es asignada a su puesto por la organización de la organización, en lo relativo a resultados.**
- **Conocer y cumplir consistentemente todas las normas internas de la organización y las regulaciones nacionales y provinciales vinculadas con su trabajo.**
- **Conocer sólo los grandes lineamientos de la visión y misión de la organización y de los resultados esperados en su posición.**
- **Nivel 2**
- **Persistir en alcanzar los resultados comprometidos, aún teniendo que encarar obstáculos y resolver problemas de gestión.**
- **Desarrollar un “plan de trabajo” para alcanzar los resultados comprometidos, que incluya prioridades, planes de acción y un sistema de “señales” que permita monitorear la marcha de los procesos.**
- **Asumir la responsabilidad por un proyecto o proceso, demostrando legítimo interés en el logro de los objetivos particulares y generales.**
- **Comprender la visión y misión de la organización y la de su área de trabajo. Conocer cuáles son los resultados que se esperan en la posición y en que tiempos**
- **Nivel 3**
- **Entusiasmar y ayudar a otros en orientar su trabajo hacia la consecución de los objetivos establecidos.**
- **Crear y nutrir permanentemente un ambiente que refuerce la responsabilidad personal y la orientación hacia los resultados del sector o Departamento.**
- **Tener una clara conciencia de la relación costo – beneficio en cada uno de los procesos a su cargo.**
- **Conocer en profundidad la visión, misión y valores de la organización y adherir a ellos.**

MUCHAS GRACIAS

