

Global Study Guide Parcial 2

Temas -

1. Departamentalización (Estructura de la organización).

2. Talento humano

3. Evaluación del desempeño.

La evaluación debe medir el desempeño mostrado para alcanzar metas y desarrollar planes, así como el desempeño en las funciones gerenciales.

El sistema para medir el desempeño con base en objetivos preestablecidos debe complementarse con una evaluación del gerente en sus funciones como tal.

El desempeño lo evalúa el jefe inmediato superior:

1. evaluación de resultados a corto y mediano plazo que una persona tenga, mientras más detallado y específico mejor.
2. habilidades y aptitudes.
3. capacidad para trabajar en equipo, cooperación, sinergia y empatía, coordinación.
5. capacidad de aprender.

sistema de administración por objetivos (APO),

La filosofía de la APO destaca **el autocontrol y la autodirección.**

En general, los subordinados deben tener la oportunidad de ejercer el autocontrol, pero el superior aún tiene el poder del veto en caso de controversia respecto del objetivo, que es la base de la evaluación del desempeño.

Evaluar a los gerentes con base en objetivos cuantificables Un método efectivo es la evaluación frente a objetivos cuantificables, un enfoque operacional relacionado con la labor del gerente y relativamente objetivo, pues una persona puede tener un buen desempeño (o deficiente) debido a la suerte o a factores fuera de su control; por tanto, el enfoque de la APO debe complementarse con la evaluación de los gerentes respecto de sus funciones, que evalúa lo bien que se desempeñan en sus actividades gerenciales clave.

Proceso de evaluación

Al evaluar el cumplimiento de las metas, el evaluador debe tomar en cuenta varias cuestiones, por ejemplo, si (desde un principio) las metas eran razonablemente alcanzables, si hubo factores que la persona no podía controlar y que le ayudaron o entorpecieron para lograr dichas metas y cuáles fueron los motivos de los resultados; el revisor también debe observar si un individuo siguió operando frente a metas obsoletas cuando las situaciones cambiaron y se requerían metas revisadas.

La evaluación debe enfocarse en los resultados, pero debe evitarse el

juego de números: las cifras pueden manipularse para adecuarse al caso individual, frustrando así el propósito de la evaluación.

Tres tipos de revisiones

1. Una revisión amplia.

2. Revisiones periódicas o de progreso:

La evaluación formal exhaustiva debe realizarse al menos una vez al año, con discusiones más frecuentes; ésta debe complementarse con revisiones frecuentes o periódicas del progreso, así como con un monitoreo constante.

3. Monitoreo constante:

Lo importante es que la revisión formal exhaustiva se complemente con revisiones de progreso o periódicas frecuentes.

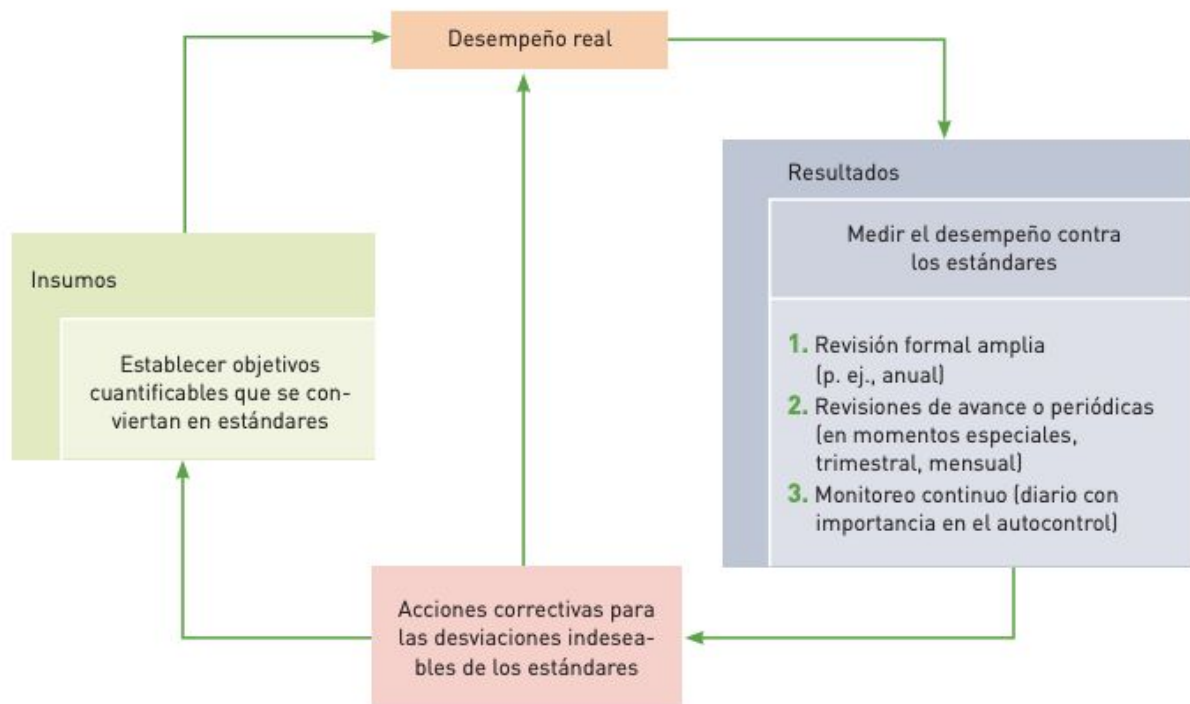


Figura 12.1 El proceso de la evaluación.

Cuando el desempeño se desvía de los planes no se tendrá que esperar hasta la revisión periódica para corregirlo, pues el superior y el subordinado analizan la situación de inmediato para que puedan tomarse acciones correctivas al momento e impedir que una pequeña desviación se convierta en un problema importante.

Evaluación por objetivos cuantificables

VENTAJAS

- son una revisión de lo que en realidad hicieron como administradores
- proporciona sólidos supuestos de objetividad y se reducirá el elemento de mera opinión en una evaluación
- básicas para la administración eficaz
- medios para mejorar la calidad de la administración

DESVENTAJAS

- a menudo **la suerte** tiene una función en el desempeño
- dársele una importancia excesiva al volumen de producción y no prestar la atención debida a la calidad del producto o servicio.
- ignorar las necesidades de desarrollo individual.
- sólo evalúa el desempeño operativo

Evaluación de los administradores como gerentes: sugerencia de un programa

Los estándares más apropiados para evaluar a los gerentes respecto de sus funciones son los mismos fundamentos de la administración.

El programa de evaluación que se sugiere supone clasificar las funciones del gerente como se hace en el libro y luego tratar cada función mediante una serie de preguntas, las cuales están diseñadas para reflejar los fundamentos más importantes de la administración en cada área.

Tabla 12.1 Puntos de control muestra para evaluar a los gerentes respecto de sus funciones

Planeación
<ul style="list-style-type: none">▪ ¿Establece el gerente metas a corto y largo plazos para el departamento en términos cuantificables y relacionados de manera positiva con los de sus superiores y los de la compañía?▪ Al escoger entre alternativas, ¿reconoce el gerente y presta atención especial a los factores limitantes o decisivos en la solución de un problema?▪ ¿Revisa el gerente periódicamente los planes para ver si siguen siendo consistentes con las expectativas vigentes?
Organización
<ul style="list-style-type: none">▪ ¿Delega el gerente autoridad a los subordinados con base en los resultados que se espera de ellos?▪ ¿Se abstiene el gerente de tomar decisiones en esa área una vez que ha delegado la autoridad a los subordinados?▪ ¿Instruye el gerente a los subordinados con regularidad, o se asegura de otra forma de que comprenden la naturaleza de las relaciones de línea y <i>staff</i>?

Los gerentes se califican según lo bien que desarrollen sus actividades. La escala utilizada es de 0 para inadecuado a 5 para superior.

el programa requiere que:

1. En la evaluación anual exhaustiva se presenten ejemplos de incidentes para apoyar ciertas calificaciones.
2. El superior del superior revise las calificaciones.

3. Los calificadores estén informados de que su propia evaluación dependerá en parte de lo bien que diferencien las calificaciones de los grados de desempeño al evaluar a sus subordinados.

VENTAJAS

- significado operacional a lo que es en realidad la administración.
- elimina muchas dificultades semánticas y de comunicación
- el programa actúa como complemento y punto de verificación de la evaluación de la efectividad de los gerentes para establecer y alcanzar metas.

DESVENTAJAS

- Sólo se aplica a aspectos gerenciales de un puesto determinado y no a calificaciones técnicas como las destrezas en el marketing o la ingeniería, que también podrían ser importantes
- complejidad de los 73 puntos de verificación: calificar cada uno toma tiempo, aunque sea tiempo bien invertido.
- Cierta subjetividad al calificar cada punto de verificación es inevitable.

Un método para la evaluación de equipos:

El proceso de evaluación incluye a la persona evaluada y consiste en los siguientes pasos:

- Selección de los criterios relacionados con el puesto.
- Desarrollo de ejemplos de comportamiento observable.
- Selección de cuatro a ocho calificadores (pares, asociados, otros supervisores y, naturalmente, el superior inmediato).
- Preparación de las formas de calificación aplicables al puesto.
- Llenado de las formas por los calificadores.
- Integración de las diversas calificaciones.
- Análisis de los resultados y preparación del reporte.

El programa puede utilizarse para identificar prejuicios de los calificadores

Pago por desempeño

Tal enfoque requiere que las metas sean claras y las personas sepan qué se espera de ellas. También debe explicarse a los empleados cuál es la compensación total, que incluye prestaciones adicionales.

el concepto puede ser más difícil de aplicar en ciertos campos

Formulación de la estrategia de la carrera profesional:

1. Preparación de un perfil personal:
 - ¿soy introvertido o extraverso?
 - ¿cuáles son mis actitudes hacia el tiempo, el logro, el trabajo, las cosas materiales y los cambios?
 - Aclaración de los valores, ayudarán a determinar la dirección de la carrera profesional.
2. Desarrollo de metas personales y profesionales a largo plazo:

- ¿Qué tan clara tienen los gerentes la dirección de su vida?
 - ¿Con qué antelación debemos planear?
 - Principio del compromiso, que establece que la planeación debe abarcar un periodo necesario para el cumplimiento de los compromisos involucrados en la decisión que se toma hoy; por tanto, el periodo para la planeación de la carrera variará con las circunstancias.
3. Análisis del ambiente: amenazas y oportunidades:
 - En el análisis del ambiente, interno y externo.
 - [FODA, área de amenazas y oportunidades.]
 4. Análisis de las fortalezas y debilidades personales:
 - Las capacidades pueden clasificarse como técnicas, humanas, conceptuales o de diseño.
 5. Desarrollo de alternativas estratégicas en la carrera
 - Al desarrollar una estrategia en la carrera, por lo regular se tienen varias alternativas. La estrategia más exitosa sería la de desarrollar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
 6. Pruebas de consistencia y elecciones de estrategias:
 - Al desarrollar una estrategia personal se debe entender que la elección racional basada en fortalezas y oportunidades no siempre es la alternativa más satisfactoria.
 - Las elecciones estratégicas requieren regateos, negociaciones, renunciar a una a cambio de otra; algunas alternativas suponen muchos riesgos y otras, pocos.
 7. Desarrollo de objetivos y planes de acción en la carrera de corto plazo:
 - Hasta ahora la atención se ha centrado en la dirección de la carrera, pero la estrategia debe apoyarse en objetivos y planes de acción a corto plazo, que puedan ser parte del proceso de evaluación del desempeño;
 - Hacer objetivos a corto plazo, objetivos in the sense of the word en global.
 8. Desarrollo de planes de contingencia:
 - Los planes para la carrera se desarrollan en un ambiente de incertidumbre, ya que el futuro no puede anticiparse con gran precisión; por tanto, deben prepararse planes de contingencia basados en supuestos alternativos.
 9. Instrumentación del plan de carrera profesional:
 - La planeación de la carrera puede empezar durante la evaluación del desempeño, en ese momento deben analizarse el crecimiento y desarrollo de la persona, y pueden considerarse las metas y ambiciones personales al seleccionar, promover y diseñar programas de capacitación y desarrollo.
 10. Monitorear el progreso:
 - Monitorear es el proceso de evaluar el progreso hacia las metas de la carrera profesional y hacer las correcciones necesarias en ellas o en los planes.

Estrategia para parejas con carreras coordinadas

Cap 9 : Autoridad de línea, personal de staff, delegación de poder de decisión y descentralización

Poder : Capacidad que tienen los individuos o grupos para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos.

- **Poder de Referencia** : Influencia que personas o grupos pueden ejercer en otros porque los demás creen en ellos y sus ideas.
- **Poder de Recompensa** : Capacidad que una persona tiene para otorgar recompensas.
- **Poder Coercitivo** : Derecho de castigar a un subordinado con el despido o la retención de un aumento de sueldo por falta de méritos.

Autoridad : Derecho, inherente a un cargo, de ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otros.

Delegación del poder de decisión o empowerment Los empleados de todos los niveles en la organización reciben el poder de decidir sin pedir autorización a sus superiores.

Tanto la delegación de autoridad como el poder de decisión son cuestión de grado:

- El poder debe ser igual a la responsabilidad ($P = R$), o como decían los conocidos principios de Fayol: paridad entre autoridad y responsabilidad.
- Si el poder es mayor que la responsabilidad ($P > R$) podría ocasionar un comportamiento autocrático del superior que no es responsable de sus acciones.
- Si la responsabilidad es mayor que el poder ($R > P$) podría ocasionar frustración, porque la persona no tiene el poder necesario para realizar la tarea de la que es responsable.

Principio del escalonamiento : Cuanto más clara sea la línea de autoridad del máximo cargo gerencial en una empresa para cada cargo subordinado, tanto más clara será la responsabilidad en la toma de decisiones y más efectiva la comunicación organizacional.

Autoridad de línea : Relación en la que un superior supervisa directamente a un subordinado.

Autoridad funcional : Derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos, prácticas, políticas específicas u otros asuntos relacionados con actividades realizadas por personal de otros departamentos.

Autoridad organizacional : Discrecionalidad conferida a las personas para utilizar su juicio en la toma de decisiones y dar instrucciones.

Descentralización : Grado en que se distribuye la autoridad para la toma de decisiones en una estructura organizada.

Diferentes tipos de centralización:

- **Centralización del desempeño** : Se refiere a la concentración geográfica.
- **Centralización departamental** : Se refiere a la concentración de actividades especializadas en un departamento.
- **Centralización de la administración** : tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones.

Delegación de autoridad : Se da cuando un superior otorga criterio a un subordinado para que tome decisiones.

El proceso de delegación implica:

1. Determinar los resultados esperados de un cargo.
2. Asignar actividades al cargo.
3. Delegar autoridad para cumplir esas actividades.
4. Hacer responsable a la persona que ocupa ese cargo del cumplimiento de las actividades.

Ciertas actitudes personales subyacen a la delegación real

- Receptividad.
- Disposición a Conceder.
- Disposición a Permitir Errores de los Subordinados.
- Disposición a Confiar en los Subordinados.
- Disposición a Establecer y Utilizar Controles Amplios.

La siguiente guía práctica facilitará una delegación exitosa:

- Defina las asignaciones y delegue la autoridad según los resultados esperados.
- Seleccione a la persona adecuada para la tarea a realizar.
- Mantenga las líneas de comunicación abiertas.
- Establezca los controles apropiados.
- Premie a la delegación efectiva y al ejercicio exitoso de la autoridad.

Recentralización : Centralización de la autoridad que antes estaba descentralizada; casi nunca es una revocación total de la descentralización, ya que no se retira por completo la autoridad delegada.

- Ventajas:
 - Libera a la alta gerencia de parte de la carga en la toma de decisiones y obliga a los gerentes de alto nivel a soltar las riendas.
 - Promueve la toma de decisiones y la asunción de la autoridad y responsabilidad.
 - Da a los gerentes más libertad e independencia en la toma de decisiones.
 - Promueve el establecimiento y la utilización de amplios controles que pueden aumentar la motivación.
 - Hace posible la comparación del desempeño de diferentes unidades organizacionales.
 - Facilita el establecimiento de centros de utilidades. 6. Puede verse limitada por la falta de gerentes calificados.
 - Promueve el desarrollo de gerentes generales.
 - Ayuda a adaptarse a aquellos ambientes que están en cambio continuo.
- Desventajas:
 - Dificulta el tener una política uniforme.
 - Aumenta la complejidad de la coordinación de las unidades organizacionales descentralizadas.
 - Puede ocasionar la pérdida de cierto control a los gerentes de alto nivel.

- Puede verse limitada por técnicas de control inadecuadas.
- Puede quedar restringida por sistemas de planeación y control inadecuados.
- Supone gastos considerables para capacitar a los gerentes.
- Puede estar limitada por fuerzas externas (sindicatos laborales nacionales, controles gubernamentales, políticas fiscales).
- Puede no ser favorecida por las economías de escala de ciertas operaciones.

●

Cap 11:

- **Definición de personal o staffing:** se define como cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización.

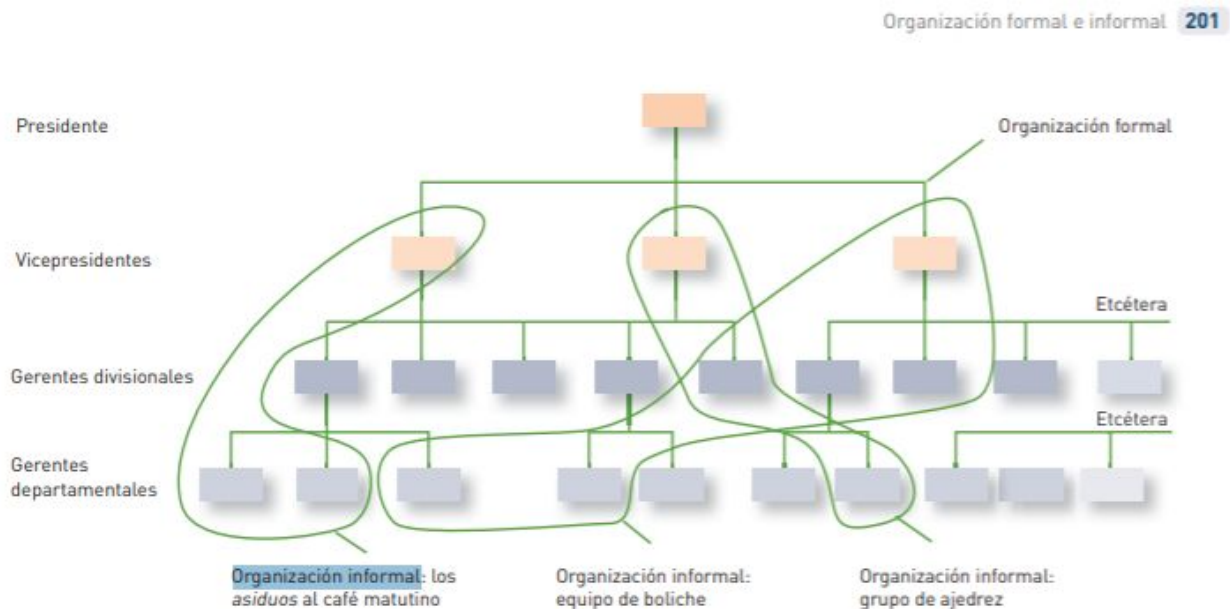
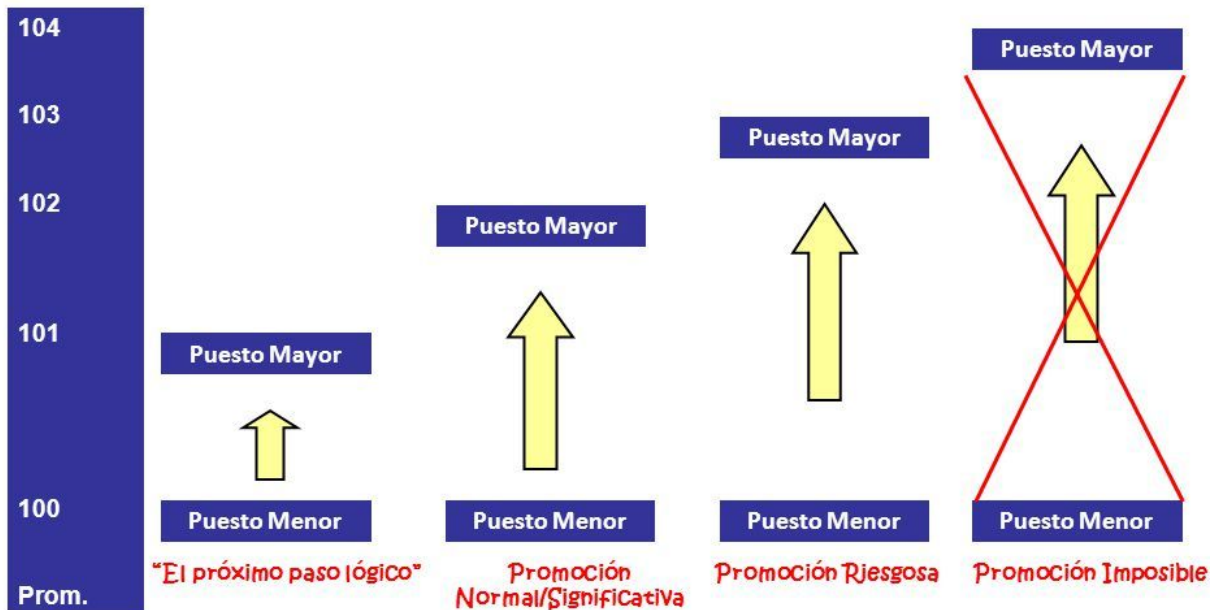


Figura 7.1 Organización formal e informal.

Organización formal e informal

Fundamento del Modelo Hay Group



Fuente: Hay Group

Modelo Hay:

- En total se crearon tres tablas, que representan a los tres factores principales para un puesto de dirección según determinó "Hay Group" y que a su vez eran descompuestos en varios elementos: Responsabilidad, Solución de problemas y Competencia.
- [Básicamente un modelo que indica a qué nivel de productividad o eficiencia se debería promover o aumentar el salario de un empleado. Permite prevenir que tengas trabajadores que son overqualified or underqualified for their jobs.]
- El desempeño lo evalúa el jefe inmediato superior.

<https://www.pymesyautonomos.com/management/en-que-consiste-el-sistema-hay-de-valoracion-de-puestos>