

UBA

Administración de Personal III

Catedra Mosqueira

Profesor Enrique Peñaloza

1º Cuatrimestre 2012

El presente material corresponden a la clases teóricas de introducción y el módulo de Evaluación de Desempeño. Los contenidos son a fines didácticos y relacionados con los contenidos de la materia.

Definición de organización

Unidad social coordinada de manera consciente, compuesta por dos personas o más, que funcionan con relativa constancia efectos de alcanzar una meta o una serie de metas comunes.

METAFORAS DE LA ORGANIZACION

Máquina

Organismo

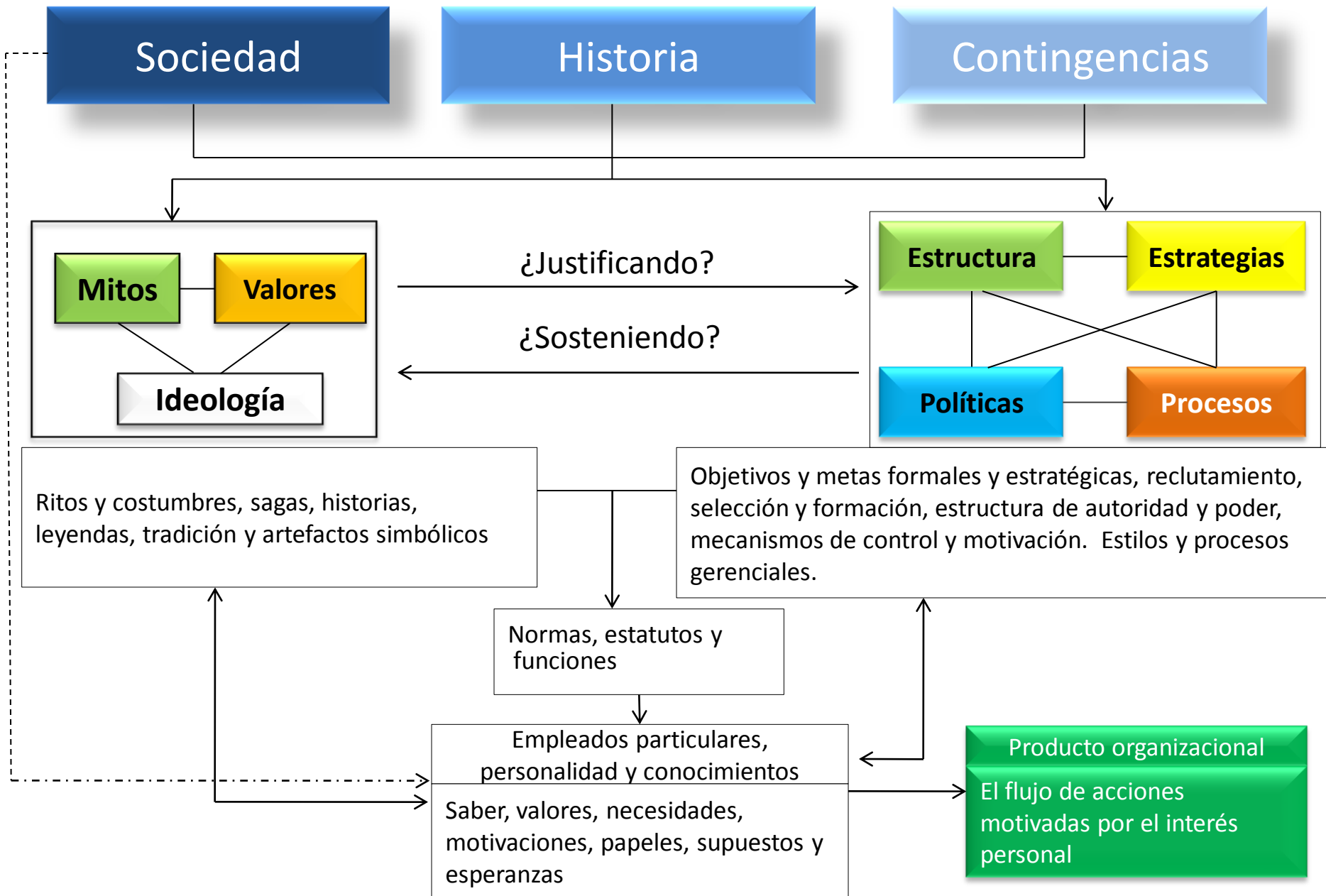
Cultura

Cultura organizacional

“Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas validas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas (SCHEIN, 1984:56)

“Es la forma en que hacemos las cosas aquí”

Esquema conceptual de cultura organizacional



Clima organizacional

- Es el ambiente que rodea a un área o grupo y que puede ser agradable o desagradable.
- Es el estado de ánimo o grado de satisfacción de un área o grupo.

Diferencias cultura y clima

CULTURA	CLIMA
Forma de SER	ESTAR (forma de sentir)
Rasgos, atributos, valores, creencias	Satisfacción, agrado, gusto
Características más permanentes	Estado temporal situacional
En toda la organización	Focalizada en áreas/departamentos
Se transmite de generación en generación y/o se consensa	Se genera rápidamente y de manera reactiva
Su cambio es a largo plazo	Se modifica en periodos cortos de tiempo
Se cambia con procesos reeducativos	Se cambia con procesos de comunicación, sensibilización, retroalimentación, etc.

Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional es el campo de estudio que investiga las repercusiones que los individuos, los grupos y la estructura produce en el comportamiento de las organizaciones con el propósito de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de una organización.

Empresas visionarias

¿Qué es una empresa visionaria?

“las compañías visionarias constituyen la flor y nata de su industria, admiradas por todos sus colegas y que tienen larga tradición de haber ejercido una influencia significativa en el mundo que las rodea.

Variables:

- institución líder en la industria
- muy admiradas por personas conocedoras del negocio,
- han dejado huella indeleble en el mundo que vivimos
- han tenido múltiples generaciones de presidentes
- han pasado por múltiples ciclos de vida de productos (o servicios)
- fueron fundadas antes de 1950.

Elementos comunes

- Valores
- Propósitos



- Objetivos desafiantes
- Descripción vivida



Empresas visionarias – Collins y Porras

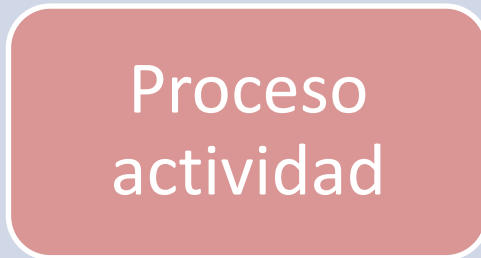
Organizaciones que:

- Líderes en su industria
- Muy admiradas por personas conocedoras de negocios
- Han dejado huella indeleble en el mundo en que vivimos
- Han tenido múltiples generaciones de presidentes
- Han pasado por múltiples ciclos de vida de productos (o servicios)

- Fueron fundadas antes de 1950

Diagrama IPO (in put – Proceso- out put)

Fuentes que
provocan
variación en el
proceso



Sistema actual
de medición del
desempeño



Peter Senge, La danza del cambio

“No es suficiente cambiar las estrategias, estructuras y sistemas sino cambian también el pensamiento que produjo esas estrategias”

Características de la ED



APLICACIONES DE LA ED



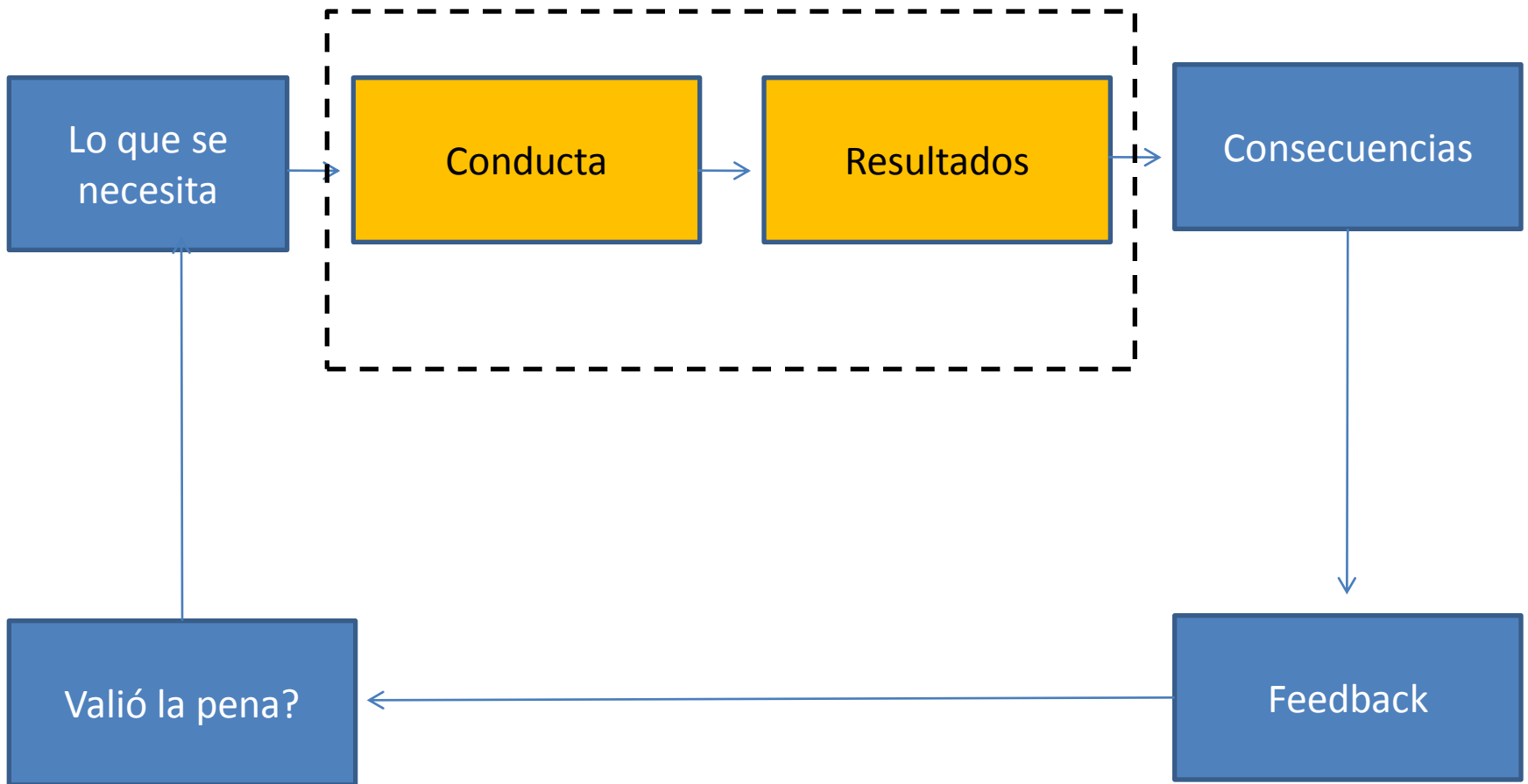
Supuestos subyacentes

Son creencias o premisas que no aparecen en la superficie y que tomamos como dadas y verdaderas aunque no las expresemos. Se hallan presentes siempre que ponemos en práctica una política o una norma de trabajo, establecemos una práctica o señalamos una dirección.

Coens y Jenkins

MODELO DE CONDUCTA

Desempeño



MODELO DE ALFIE KOHN



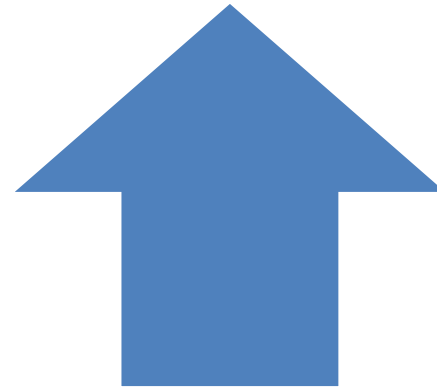
FACTORES MOTIVACIONALES



Factores
extrínsecos



Factores
intrínsecos



Encuesta 2400 empleados de diferentes empresas y especialidades.

86% de las evaluaciones ligadas a compensaciones

65% asesoramiento

64% capacitación

45% promoción

43% planeamiento de personal

30% retención y despidos

Eicheil y Vender – 1994

Performance Appraise study current technical

La remuneración ligada al rendimiento ha conseguido que usted:

	Si (%)	No (%)
Mejore la calidad de su trabajo	12	80
Mejore la productividad de su trabajo	14	79
Trabaje más	9	71
Trabaje por encima de los requisitos de su puesto	21	70
Mantenga un alto rendimiento	27	63
Mejore sus prioridades en el trabajo	22	64
Muestre más iniciativas	27	61
Sea más eficaz con el público	9	68
Mejore su sensibilidad hacia sus colegas	14	63

Supuesto	Error	Supuesto alternativo
Las ED sirven para múltiples propósitos	Al utilizarse para demasiados fines, fortalece a algunos y perjudica a otros.	Los múltiples propósitos pueden alcanzarse con otras herramientas de RRHH
Compromiso mediante un procedimiento forzado	No todos los evaluadores y los evaluados pueden dar y recibir feedback del mismo modo y circunstancias	La oportunidad y el modo de brindar feedback y tutoría a las personas es diferente según la dinámica de la relación evaluador-evaluado.
La organización y los supervisores son los responsables de la retroalimentación, el desarrollo y el desempeño de los empleados	Sin compromiso del evaluador y el evaluado, difícilmente se logre una mejora	El compromiso debe asumirse mediante un clima laboral que brinde apoyo y estímulo y le permita a la persona optar.
La importancia de los factores extrínsecos de motivación	Las personas se comprometen en función de las consecuencias	Diseñar puestos de trabajo basado en el significado, la variedad, autonomía y feedback oportuno.

Decimos.....

Hacemos.....

Largo plazo

Ganancias inmediatas

Trabajo equipo

Esfuerzo individual

Compromiso calidad

Producir aún con fallas

Pensamiento innovador

Métodos probados

Participación empleados

Férreo control sobre recursos

Matriciales

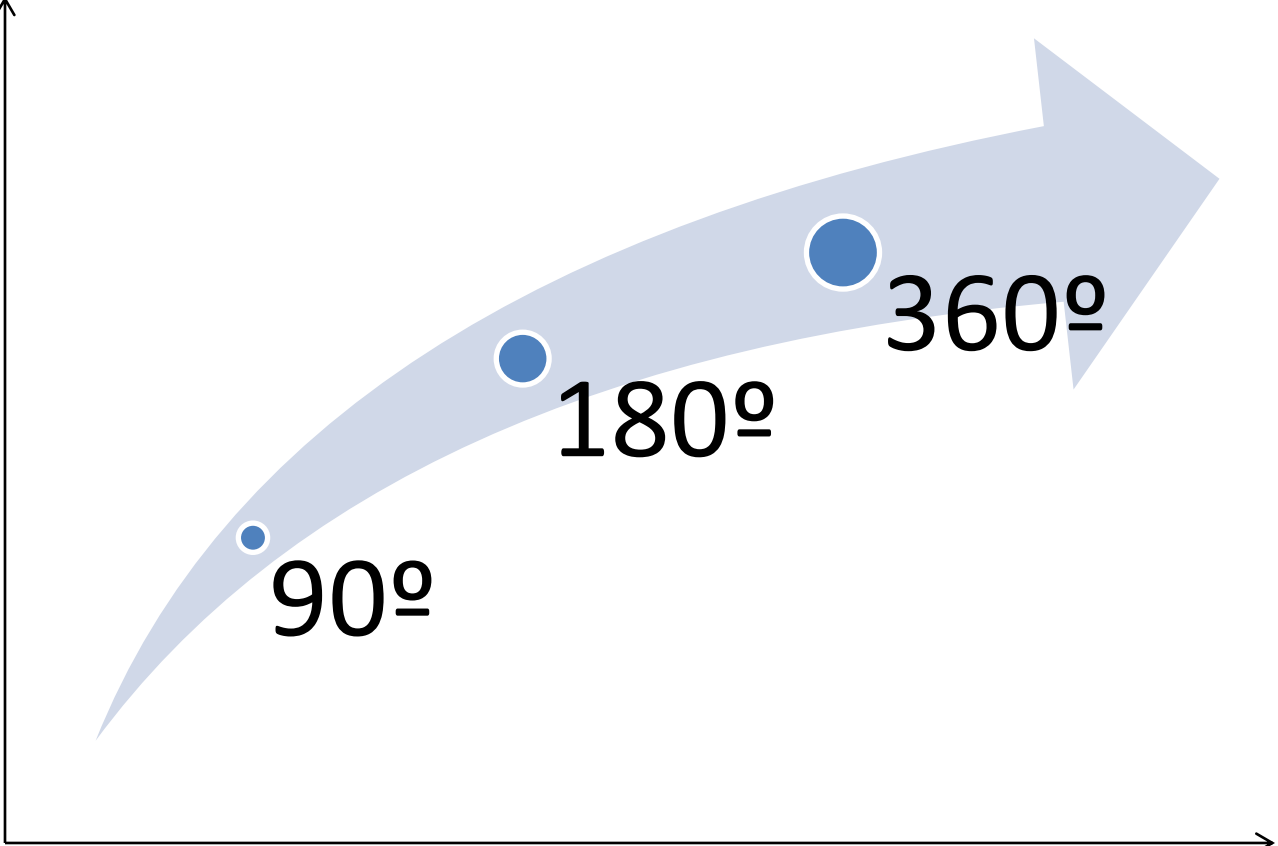
Complejidad

Funcionales

Incipiente

Desarrollo organizacional

Madura



90°

180°

360°

Responsabilidades

Profesional de RRHH

- Identificar los supuestos subyacentes de la organización
- Clarificar los objetivos de la herramienta
- Alcanzar el consenso de la alta gerencia
- Diseñar el sistema
- Asegurar la comprensión y administración del sistema
- Disponer de recursos para los pasos siguientes

Línea

- Comprometerse con los objetivos del sistema
- Validar el sistema
- Comprometerse en el proceso de evaluación
- Consensuar y vigilar el cumplimiento de los planes de mejora