

Gestión de la productividad y el desempeño

Autor: Andrés Pucheu

Ediciones Universidad Católica de Chile /2021

www.librotecnia.cl

INTRODUCCIÓN	21
CAPÍTULO 1: PLANIFICACIÓN, ESTRATEGIAS Y ESTRUCTURA	31
1.1. Identificar en qué industria invertir o desinvertir	34
Visión y Misión(es)	40
Los ámbitos de acción en que se deben generar objetivos y estrategias	42
Organización versus Sistema Organizacional	46
1.2. Establecer objetivos	47
La evaluación de la construcción de objetivos	48
1.3. Definir estrategias	49
1.4. Diseñar el Sistema de Control de Gestión	53
La implementación y uso del SCG	59
1.5. El control en la Gestión de Personas	60
1.6. Síntesis	66
CAPÍTULO 2: TEORÍA DE LA GESTIÓN DE PROCESOS Y COMPETENCIAS	69
2.1. Tipos de procesos según el grado de variabilidad	69
2.1.1. Procesos estables	71
2.1.2. Procesos flexibles	73
2.1.3. Procesos adhocráticos	77
2.2. Tipos de procesos y enfoques de competencias	79
2.2.1. Enfoque funcional	80
2.2.2. Enfoque conductual	82
2.2.3. Enfoque constructorista	103

2.3. Síntesis	108
Anexo: Niveles de análisis en la estructura organizacional	109
CAPÍTULO 3: LA PRÁCTICA EN LA GESTIÓN DE PROCESOS Y COMPETENCIAS	115
3.1. Gestión de procesos estables	116
3.1.1. Gestión de procesos estables desde los enfoques de calidad	116
3.1.2. Gestión del desempeño desde el análisis funcional	122
3.1.3. Los mecanismos complementarios a la estandarización de procesos	125
3.2. Gestión de procesos flexibles	127
3.2.1. Gestión de procesos flexibles desde las capacidades de las personas	127
3.2.2. Gestión de procesos flexibles desde los enfoques de calidad	168
3.3. Gestión de procesos adhocráticos	174
3.3.1. Gestión de la innovación desde el trabajo de equipo	175
3.3.2. Gestión de las capacidades para innovación desde los procesos	187
3.3.3. Síntesis	193
Anexo 1: Ejemplos de escalas de evaluación de roles	194
Anexo 2: Cuestionario de diagnóstico general para equipos	198
CAPÍTULO 4: TIPOS Y GESTIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	203
4.1. Puestos operativos de corte bajo	210
4.2. Cargos de confianza	212
4.3. Cargos operativos de corte alto	214
4.4. Especialistas técnicos	216
4.5. Usuarios, clientes y pacientes	217
4.6. La gestión de proveedores	220
4.7. Los requerimientos de las personas y el subsistema de bienestar y control de riesgos	227
4.8. Síntesis	236
Anexo: Encuestas de evaluación del servicio a usuarios	238
CAPÍTULO 5: EL PROCESO FORMAL DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	245
5.1. Etapas generales del proceso de gestión del desempeño (SGD)	245
5.1.1. Establecimiento del vínculo de apoyo / Deshielo	246
5.1.2. Análisis del problema	246
5.1.3. Diseño del plan de corrección	247
5.1.4. Implementación y evaluación del plan	247

5.1.5. Evaluación de sustentabilidad	247
5.2. Ajustes en el SGD según tipo de puesto	249
Puestos operativos regulados por procesos (corte bajo)	249
Teoría de las Características del Puesto de Trabajo (TCPT)	249
Puestos de confianza	251
Puestos operativos a cargo de procesos flexibles e innovación (corte alto)	252
Especialistas técnicos	253
Usuarios	253
5.3. Evaluación de desempeño v/s Evaluación de potencial y talento	254
5.4. Generación de planes de desarrollo	257
5.5. Cómo proporcionar retroalimentación sobre el desempeño	260
5.6. Los periodos de marcha blanca	262
5.7. Síntesis	264
CAPÍTULO 6: SOCIALIZACIÓN, LIDERAZGO Y CORRUPCIÓN	265
6.1. Socialización, duelo y reconversión	265
6.1.1. Reconversión laboral	269
6.2. Liderazgo y corrupción	272
6.2.1. El sistema identitario	272
6.2.2. Desviantes sociales y corrupción	274
6.2.3. Liderazgo	278
6.3. Negociación integrativa	281
6.3.1. Técnica de inducción	283
6.3.2. Técnica de declinación	284
6.4. Clima y Cultura	286
6.4.1. Definiciones de clima y cultura	286
6.4.2. El cambio en clima y cultura organizacional	290
6.5. Síntesis	299
Anexo: Versión breve en español del Team Climate Inventory	300
CAPÍTULO 7: CASOS Y EJERCICIOS	303
7.1. Caso Los cambios en la vida de los siete enanos	303
7.2. Colegio Curiwaka	336
7.3. Ejercicios de retroalimentación y manejo de conflictos	346
ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE LO QUE VIENE	365
GLOSARIO	369
REFERENCIAS	381

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Gestión de la productividad y el desempeño	23
Figura 2	Del paradigma fordista (productos) al paradigma de la transformación digital (servicios)	28
Figura 3	Nivel de detalle de la planificación según complejidad de las industrias	32
Figura 4	Los cinco factores claves en el desarrollo nacional	35
Figura 5	Modelo de cinco fuerzas, de Porter	37
Figura 6	Esquema del proceso de planificación competitiva y funcional	38
Figura 7	Matriz de Crecimiento-Participación	39
Figura 8	Esquema del Cuadro de Mando Integral	56
Figura 9	Comparación de la complejidad del SCG en distintos tipos de estructura	58
Figura 10	Tipos de procesos, según variabilidad	70
Figura 11	Línea de montaje	72
Figura 12	Proceso de innovación	78
Figura 13	Esquema del análisis funcional en el proceso de trabajo	81
Figura 14	Relaciones entre posiciones o puestos de trabajo y roles	96
Figura 15	Modelo de ocho roles básicos	102
Figura 16	Ejemplo de diagrama de control	118
Figura 17	Círculo de Control	119
Figura 18	Ejemplo del Esquema de Espina de Pescado o Esquema de Ishikawa	120
Figura 19	Diagrama de Pareto	122
Figura 20	Mecanismos de coordinación complementarios a la estandarización de procesos	126
Figura 21	Ejemplos de posición, roles y ámbitos de acción	133
Figura 22	Niveles de evaluación, por Kirkpatrick	136
Figura 23	Taxonomía de objetivos, por Bloom	136
Figura 24	Teoría del Comportamiento Planificado	146
Figura 25	Modelo de valores complementarios de Quinn	150
Figura 26	Taxonomía de Valores de Schwartz, asociada a números del eneagrama	151
Figura 27	Proceso de influencia/aprendizaje en valores y creencias	162
Figura 28	Desde percepciones concretas a percepciones abstractas	167
Figura 29	Proceso grupal, Bales	180
Figura 30	Tres ámbitos de desarrollo en la formación de equipos	181

Figura 31	Tipos de posiciones claves	204
Figura 32	¿De qué depende el desempeño en cada tipo de puesto interno?	206
Figura 33	Ciclo de gestión del desempeño	246
Figura 34	Características del SGD, por tipo de puesto de trabajo	251
Figura 35	Publicaciones sobre gestión del talento 1990-2013	255
Figura 36	Esquema del ciclo de marcha blanca	263
Figura 37	Proceso de duelo	267
Figura 38	Algunas etapas claves del proceso empresarial, según Baron y Shane	271
Figura 39	Esquema simplificado del sistema identitario	273
Figura 40	Esquema del proceso de influencia líder-seguidores	279
Figura 41	Procesos de duelo y liderazgo transformacional	280
Figura 42	Estilos de manejo del desacuerdo, según Thomas y Kilmann	282
Figura 43	Escala tipo Likert versus distancia emocional entre opiniones	293

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Diferentes concepciones de la planificación según tipo de procesos	33
Tabla 2	Estrategias genéricas	39
Tabla 3	Tipos de propósitos fundamentales para empresas, Estado y OSFL	40
Tabla 4	Ejemplos de Visión y Misión para distintos tipos de organizaciones	41
Tabla 5	Ejemplos de ámbitos en que es necesario gestionar el desempeño	43
Tabla 6	Tipo de estrategias de acuerdo con el nivel de integración de información	50
Tabla 7	Ejemplos de indicadores para servicios de incorporación	62
Tabla 8	Ejemplos de indicadores más utilizados por ámbito	63
Tabla 9	Relaciones entre lenguaje y actividad en cada tipo de proceso	73
Tabla 10	Relaciones entre lenguaje, pensamiento y actividades a lo largo del continuo de flexibilidad de los procesos	74
Tabla 11	Subtipos de procesos flexibles	76
Tabla 12	Nociones de calidad en cada tipo de proceso	77
Tabla 13	Tipos de procesos y enfoques de competencias	79
Tabla 14	Ejemplos de descriptores de actividades	82
Tabla 15	Relación entre determinantes, acciones y ámbitos de desempeño	83
Tabla 16	Modelo genérico de competencias gerenciales	89
Tabla 17	Acciones correctivas por tipo de determinante o competencia conductual	91

Tabla 18	Formas de desarrollar los mecanismos de autorregulación	92
Tabla 19	Dimensiones o ámbitos de desempeño descritos por Campbell	94
Tabla 20	Dimensiones o ámbitos de desempeño descritos por Bartram	95
Tabla 21	Taxonomía de roles ejecutivos de Mintzberg	97
Tabla 22	Algunas taxonomías de roles gerenciales, agrupadas según Preston	98
Tabla 23	Taxonomías de responsabilidades del trabajo ejecutivo, según Dierdorff, Rubin y Morgenson	99
Tabla 24	Evolución de la representación según complejidad organizacional	110
Tabla 25	Agrupación de mecanismos de coordinación por nivel de acción y orientación a los polos de estabilidad/flexibilidad	112
Tabla 26	Gestión del desempeño desde procesos y desde capacidades de las personas	116
Tabla 27	Ejemplos de desafíos o resultados por rol y ámbito	133
Tabla 28	Ejemplo de análisis para el resultado "influir sobre opiniones de otro"	139
Tabla 29	Competencia liderazgo (Ejemplo de error por estándares ocultos)	140
Tabla 30	Competencia liderazgo (Versión por tipos de comportamiento)	141
Tabla 31	Competencia liderazgo (Versión por nivel de efectividad, menos adecuada como guía)	141
Tabla 32	Modelos teóricos sobre roles claves	143
Tabla 33	Tipos de indicadores requeridos para un control adecuado. Ejemplo en servicio	153
Tabla 34	Ejemplos de actividades de desarrollo por tipo de determinante/competencia conductual	156
Tabla 35	Tipos de equipos en el mundo organizacional	183
Tabla 36	Intervenciones y herramientas para apoyar a cada tipo de equipo	186
Tabla 37	Ejemplos de tipos de pacientes directos e indirectos, según capacidades y tipo de discrecionalidad o confianza	207
Tabla 38	Principales subsistemas de gestión de personas	209
Tabla 39	Principales directrices en la gestión de puestos operativos de corte bajo	211
Tabla 40	Principales directrices en la gestión de puestos de confianza	213
Tabla 41	Principales directrices en la gestión de puestos operativos de corte alto	215
Tabla 42	Tipos de usuarios	217
Tabla 43	Ejemplos de criterios en la evaluación de proveedores	225
Tabla 44	Matriz de necesidades y satisfactores	228
Tabla 45	Ejemplos de ítems de estándar bajo y alto en diferentes variables	230

Tabla 46	Problemas originados en la atención de salud o educación a distancia...	233
Tabla 47	Ejemplo de redacción de los ítems del cuestionario SERVQUAL (experiencia)	241
Tabla 48	Etapas y elementos en el proceso de gestión del desempeño	248
Tabla 49	Esquema de la teoría de características del puesto de trabajo	250
Tabla 50	Ejemplos de acciones para enriquecer un puesto de trabajo	251
Tabla 51	Estilos de toma de decisiones, según Brousseau, Driver, Hourihan y Larsson	256
Tabla 52	Categorías de causas (competencias o determinantes) del desempeño inadecuado asociadas a los individuos	258
Tabla 53	Categorías de causas del desempeño inadecuado asociadas a la organización	259
Tabla 54	Ejemplos de la relación entre objetivos, acciones y determinantes	262
Tabla 55	Ejemplos de factores en modelos de clima para fines específicos	288
Tabla 56	Comparación entre los elementos estudiados en clima y cultura organizacional con el carácter individual	290
Tabla 57	Ejemplos de acciones para impulsar el cambio cultural	296

www.librotecna.cl