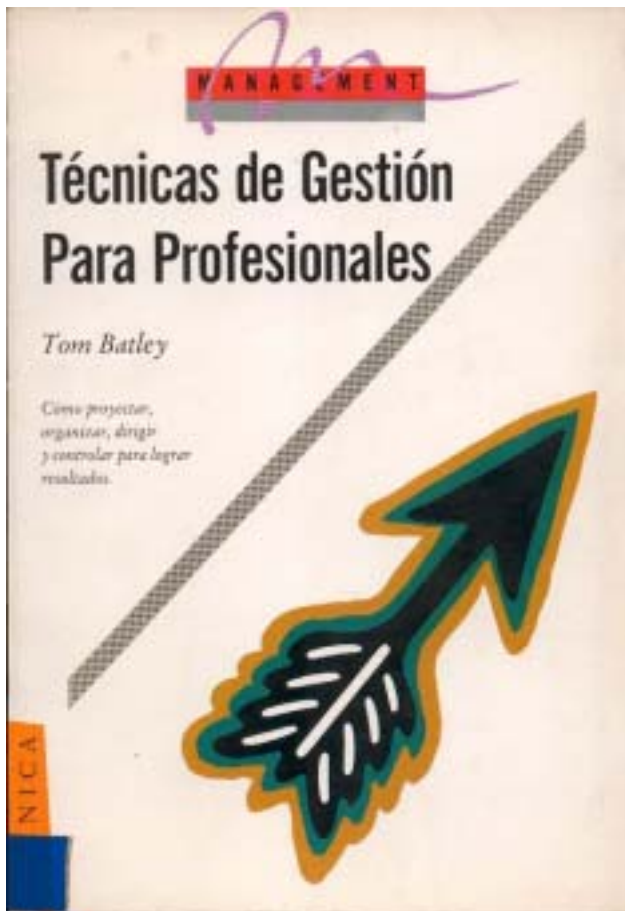


# Técnicas de Gestión para Profesionales

Tom Batley



Editorial Granica

Barcelona, 1992

Este material se utiliza con fines  
exclusivamente didácticos

---

## ÍNDICE

<b>Prefacio</b> .....	9
<b>Tests de Autoevaluación</b> .....	11
<b>Capítulo 1</b>	
<b>Introducción</b> .....	13
<b>Capítulo 2</b>	
<b>Evaluación de técnicas gerenciales</b> .....	21
<b>Capítulo 3</b>	
<b>Administración del tiempo de trabajo</b> .....	28
<b>Capítulo 4</b>	
<b>Organización personal</b> .....	43
<b>Capítulo 5</b>	
<b>Delegación efectiva</b> .....	52
<b>Capítulo 6</b>	
<b>Automotivación y motivación del equipo de trabajo</b> .....	59
<b>Capítulo 7</b>	
<b>Marco objetivo y pautas</b> .....	72
<b>Capítulo 8</b>	
<b>Planificación, programación y control del trabajo</b> .....	78
<b>Capítulo 9</b>	
<b>Logros de buenas relaciones de equipo</b> .....	89
<b>Capítulo 10</b>	
<b>Negociación y manejo de conflictos</b> .....	97
<b>Capítulo 11</b>	
<b>Mejora de productividad</b> .....	108
<b>Capítulo 12</b>	
<b>Toma de decisiones y resolución de problemas</b> .....	118
<b>Capítulo 13</b>	
<b>Flexibilidad gerencial y aceptación del cambio</b> .....	133
<b>Capítulo 14</b>	
<b>Comprensión de las comunicaciones</b> .....	146
<b>Capítulo 15</b>	
<b>Revisión del desempeño</b> .....	154
<b>Capítulo 16</b>	
<b>El equipo de asesoramiento</b> .....	164
<b>Capítulo 17</b>	
<b>Habilidades interpersonales</b> .....	173

<b>Capítulo 18</b>	
<b>Capacitación y entrenamiento .....</b>	<b>196</b>
<b>Capítulo 19</b>	
<b>Entrevistas de selección .....</b>	<b>207</b>
<b>Capítulo 20</b>	
<b>Planificación y desarrollo de la carrera .....</b>	<b>225</b>
<b>Capítulo 21</b>	
<b>Informe sobre resultados .....</b>	<b>239</b>
<b>Capítulo 22</b>	
<b>Reuniones efectivas .....</b>	<b>251</b>
<b>Capítulo 23</b>	
<b>Cómo presentar un servicio o un producto y cómo presentarse a sí mismo .....</b>	<b>262</b>
<b>Capítulo 24</b>	
<b>Comprensión de los estilos gerenciales .....</b>	<b>273</b>
<b>Capítulo 25</b>	
<b>La tensión gerencial .....</b>	<b>280</b>
<b>Capítulo 26</b>	
<b>Mantenerse al día con los cambios técnicos .....</b>	<b>292</b>
<b>Capítulo 27</b>	
<b>Cómo vender su servicio y cómo venderse a usted mismo .....</b>	<b>305</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>314</b>

---

## **CAPÍTULO 15**

### **REVISIONES DEL DESEMPEÑO**

Se pueden establecer comparaciones muy interesantes, a nivel internacional, de la importancia que se da a las revisiones del desempeño y las conversaciones personales entre los ejecutivos jefes y los miembros del equipo. El director de una de las mayores corporaciones japonesas visitaba Europa por primera vez y se disculpó ante sus anfitriones por el largo tiempo transcurrido antes de que él hubiera podido incluir la visita en su agenda. Explicó que regularmente dedicaba nueve meses por año a visitar a los ejecutivos superiores de las numerosas fábricas de la compañía. El se entrevistaba brevemente con cada uno de los cientos de jefes de equipo, una vez por año. La filosofía y la política de la compañía era la de conceder gran importancia a este programa de visitas, que no podía ser descuidado.

Las revisiones del desempeño del equipo pueden ser formales o informales. La evaluación formal se lleva a cabo, generalmente, una vez por año. La evaluación informal se produce constantemente durante una vida de trabajo normal. La mayoría de los gerentes hacen comentarios o producen respuestas todas las semanas, y hasta todos los días. La gente necesita signos de aprobación de sus aciertos para mantener la autoconfianza. Para muchos, un signo de aprobación es una fuente de motivación. Para algunas personas, es la única forma de elogio que reciben. El elogio y el reconocimiento son importantes para todos nosotros, si buscamos satisfacción en el trabajo. Todos trabajamos mejor si recibimos algún reconocimiento complementario por nuestros servicios. A veces se trata sólo de un pequeño elogio; pero en todos los casos es importante.

Un buen ejemplo es el de la secretaria que recibe un ramo de flores de vez en cuando, o un regalo de Navidad. Probablemente trabajará mejor debido a estos gestos de reconocimiento; y sin duda se sentirá más motivada. Otro ejemplo es el del huésped habitual de un hotel que tiene ciertas atenciones con el personal. El servicio recibido será mejor si el personal percibe que sus esfuerzos son apreciados. Los gerentes de hotel afirman que las recepcionistas, los conserjes y los empleados en general trabajan con más esmero para los huéspedes que los tratan como a seres humanos, en vez de considerarlos parte del decorado.

Pero hay una línea divisoria muy fina entre el elogio habitual y la conducta paternalista. Sin duda, lo último que usted querría sería aparecer como paternalista por distribuir elogios poco sinceros. Los comentarios paternalistas dan una impresión de falta de integridad. La gente no confía en quienes prodigan constantemente elogios falsos. De modo que elogie al personal y reconozca sus esfuerzos varias veces en el mes, pero fíjese cuándo y cómo lo hace. Un elogio de tono protector, hecho con falsedad, es peor para quien lo recibe que la falta total de elogios.

El elogio solo es insuficiente para motivar al equipo. Pero si las otras condiciones de trabajo son agradables, el elogio merecido por los servicios proporcionará reconocimiento y satisfacción laboral. Muchos profesionales han aprendido a su costa que el reconocimiento expresado a tiempo del trabajo de personal fiel podría haber evitado renuncias. Los comentarios informales, expresados al pasar, también tienen un efecto importante sobre la moral y la motivación. Un comentario cruel, hecho en el calor de un momento, puede ser recordado durante mucho tiempo, sobre todo si no se piden disculpas. Algunos empleados necesitan más aliento y orientación que otros. Pero la mayoría de los miembros de cualquier equipo aseguran que reciben poco reconocimiento por su desempeño.

#### **Pasos necesarios para un sistema de revisión eficaz**

Las revisiones formales del desempeño del equipo son una parte necesaria de la mayoría de las situaciones laborales. Por lo general se realizan anualmente, para comunicarles a los empleados si su rendimiento es satisfactorio. Con los principiantes, los reconocimientos deben ser más frecuentes. Si se dosifica esta actitud adecuadamente, los beneficios pueden llegar a ser notables. Un empleado nuevo sale orgulloso de una entrevista de evaluación si recibe algún elogio, aunque también le hayan hecho algunos comentarios críticos pero constructivos. El hecho de que los jefes dediquen parte de su tiempo a evaluar y comentar el desempeño personal es algo que proporciona satisfacción laboral y es fuente de orgullo para las personas involucradas. Pero mantener una buena entrevista de evaluación es una destreza que con frecuencia

se subestima: la evaluación eficaz del desempeño requiere una cuidadosa planificación, como también autocrítica y práctica.

Al preparar una revisión de desempeño, el primer paso es examinar la descripción de la tarea para el cargo, a fin de identificar los objetivos y blancos del trabajo. Después, en una reunión con los ejecutivos superiores que corresponda, se revisa y califica el desempeño de la persona durante el año en tareas específicas. Si no se dispone de informes escritos, es fundamental comentar los años anteriores de desempeño, y hacerlo antes de la entrevista. Los principales puntos a revisar son enumerados, y se les asigna una calificación:

- desempeño laboral en tareas importantes;
- virtudes y debilidades personales en proyectos de trabajo;
- cualidades personales y dificultades para tratar con gente;
- entrenamiento ya realizado y entrenamiento necesario;
- posibilidades de ascenso.

Para el sistema de revisión es conveniente disponer de un formulario especialmente diseñado. Existen muchos sistemas patentados, que ofrecen formularios de evaluación amplios. Pero rara vez es posible tomarlo de una organización y usarlo con éxito en otra situación, sin modificaciones: deben ser especialmente diseñados para adaptar a los requerimientos de cada organización.

## **Cómo realizar la entrevista**

Fije una cantidad de tiempo adecuada y asegúrese de que no habrá interrupciones. Hágale sentir a la persona que la revisión es un evento importante, especialmente programado. Lo más conveniente es que la entrevista se lleve a cabo en la oficina del evaluador.

Establezca los objetivos de la reunión con la persona a ser evaluada y discuta la descripción de las tareas y los objetivos generales del trabajo. Examine el legajo personal y busque la última entrevista de apreciación, a fin de tener un panorama informativo y ciertos puntos de referencia.

Revise el desempeño en el trabajo, los éxitos y las dificultades personales en los proyectos laborales y en el trato con otras personas. Proporcione muchas oportunidades de respuesta, invitando a la persona evaluada a hacer comentarios y expresar opiniones durante la entrevista. Determine las razones de un alto desempeño o bien las causas de debilidad o falta de rendimiento. Discuta cualquier necesidad de desarrollo personal o entrenamiento accesorio. Discuta las necesidades de la organización y las posibilidades de ascenso. Una buena entrevista de apreciación requiere una gran destreza en el manejo de las relaciones interpersonales; y además, comprensión y apoyo si es necesario.

Resuma y registre las principales conclusiones de la evaluación y todas las discrepancias importantes. Registre también los compromisos para proyectos futuros, nuevos objetivos y desarrollo personal. Llegue a un acuerdo sobre cualquier modificación de actitud por ambas partes, y estipule un marco de tiempo para los cambios que fueren necesarios.

## **Entrevistas de evaluación no satisfactorias**

El sistema de evaluación puede no funcionar bien por diversas razones. Una entrevista mal planificada y realizada es desmoralizante para el entrevistado. Es peor que no tener entrevistas. Las razones típicas por las que la entrevista puede ser insatisfactoria son:

- estimar los aspectos agradables y desagradables de la personalidad en vez del desempeño en el trabajo;
- concentrarse más en las debilidades y los problemas que en el fortalecimiento de las virtudes y los méritos;
- formular críticas negativas sin sugerir al mismo tiempo ideas constructivas positivas;
- no tomar la entrevista suficientemente en serio y sólo hablar de los aspectos ideales sin hacer nada práctico;
- eludir totalmente los temas difíciles –lo que puede causar resentimiento– dejando al entrevistado con sólo algún elogio tibio como saldo;
- adoptar actitudes de superioridad, dar la impresión de creerse infalible;
- aceptar ciertas opiniones formadas, generalmente por vía jerárquica, basadas en experiencias superficiales.

Cierta compañía importante tenía un sistema de revisión del desempeño del que estaban muy orgullosos. La revisión era anual. Un supervisor general de la compañía creyó durante varios años que él era el supervisor mejor pago y que las evaluaciones anuales estaban directamente vinculadas a su salario. Pero un año la compañía publicó la escala salarial en cada grado de supervisión. El supervisor se sintió verdaderamente afectado al ver que su salario ocupaba un rango medio dentro de su categoría. Otros supervisores con menos experiencia estaban ganando más. Se sintió completamente desmotivado por el episodio y no dudó en contarlo a otras personas. Su estado de ánimo duró años. Esto tuvo un efecto negativo sobre varios miembros del equipo, dado que interpretaron que el jefe del supervisor general en cuestión carecía de integridad en sus funciones.

## Diseño de sistemas de revisión del desempeño

Para diseñar un sistema de revisión de desempeño que sea eficiente se requiere mucho trabajo. Los beneficios suelen ser considerables en términos de motivación del equipo y mejora del rendimiento. Existen en el mercado estadounidense varios equipos para aplicar diferentes sistemas de revisión del desempeño. Estos equipos incluyen formularios standard que se completan para cada persona, y constan de: descripciones de diversos empleos, estructuras de organizaciones, formularios de evaluación, formularios y registros para entrevistas, etc. Algunos son demasiado elaborados y complejos y suelen ser inadecuados para empresas pequeñas. Es necesario evitar la tentación de cascar una nuez con una maza. Todos los sistemas pueden y deben ser adaptados para satisfacer las necesidades de la organización. Nunca hay dos situaciones exactamente iguales. Es posible extraer ideas de los sistemas, pero un sistema de revisión debe ser siempre diseñado especialmente para los objetivos propuestos. Los objetivos pueden ser motivar al personal con perspectivas de ascenso o analizar las necesidades de entrenamiento del equipo.

Algunas organizaciones combinan la revisión anual de los salarios con las entrevistas y evaluaciones del desempeño. Esto puede causar problemas cuando la organización tiene recursos de caja insuficientes para recompensar los desempeños altos. El equipo en su conjunto puede tener entonces la impresión de que los desempeños pobres son igualmente recompensados. Por estas razones es mejor separar la revisión de desempeño de la revisión de salarios. De ese modo se dará a entender que el desempeño laboral es sólo uno de los factores que contribuyen al aumento de salario.

## Ejercicios

1. Haga un esfuerzo especial para elogiar a un buen miembro del equipo y observe sus reacciones. El elogio debe ser merecido y prodigado cuidadosamente y con sinceridad a lo largo de un período de un mes.

Después decida si el comentario estimulante sirvió para promover un mejor desempeño y una mayor lealtad a la firma. Si no fue así, ¿qué otros factores son más importantes?

Observe a algún profesional experimentado con quien usted esté en contacto. ¿Cómo reconoce él los méritos de su personal y cómo expresa sus elogios?

2. Considere las tareas más importantes que usted ha realizado en los últimos tres meses. ¿Qué aspectos del trabajo le dieron satisfacción? ¿Cómo percibieron los demás los resultados? ¿Buscó usted comentarios sobre la eficacia de los resultados? ¿Le agradó o le desagradó el reconocimiento de su desempeño?

¿Cómo podría usted utilizar esta experiencia en su beneficio, para tratar con su personal y con sus colegas?

3. Elabore un formulario de revisión de desempeño adecuado para su organización. ¿Cuáles serían los objetivos de ese sistema de revisión? ¿Cuáles son los criterios más importantes vinculados a las tareas, que aparecen o deberían aparecer en un sistema de revisión de desempeño? ¿Cómo clasificaría usted el desempeño de cada miembro del equipo?

Pídales a sus amigos de otras organizaciones que le muestren formularios para sus revisiones de desempeño. Compárelos críticamente con los suyos, y saque conclusiones.

4. Evalúe el actual método de evaluación del personal que hay en su organización. ¿Cuáles son las características buenas y cuáles las deficiencias? ¿Cómo sería posible corregir estas últimas?

---

## BIBLIOGRAFÍA

- Adizes, Ickak.** *Cómo evitar la incompetencia gerencial.* Diana, 1980 (4ª reimpresión 1986).
- Archier, Georges y Serieyx, Hervé.** *La empresa del tercer tipo. Una nueva concepción de la empresa.* Sudamericana Planeta, 1985.
- Avis, Warren.** *Atrévase a ser líder - Autobiografía del fundador de Avis Rent-A-Car.* Norma, 1987.
- Bennis, Warren y Nanus, Burt.** *Líderes - Las cuatro claves del liderazgo eficaz.* Editorial Norma.
- Blake, Robert y Mouton, Jane S.** *El nuevo grid gerencial.* Editorial Diana, 1980.
- Blanchard, Kenneth, Zigarmi, Patricia y Zigarmi, Drea.** *El líder - Ejecutivo al minuto.* Grijalbo, 1986.
- Borden, George A. y Stone, John D.** *La comunicación humana.* El Ateneo, 1982.
- Brown, W. Steven.** *Trece errores fatales que incurren los gerentes y cómo evitarlos.* Norma, 1986.
- Carlzon, Jan.** *El momento de la verdad.* Edición APD.
- Cohen, Herb.** *Todo es negociable.* Editorial Planeta, S.A., 1981.
- Crosby, Philip B.** *Dinámica gerencial - El arte de motivar a los demás.* Me Graw-Hill, 1988.
- Crosby, Philip B.** *La calidad no cuesta.* Cía. Editorial Continental, 1987.
- *Calidad sin lágrimas.* CECSA, 1988.
- Davis, Stanley y Lawrences, Paul R.** *Organizaciones matriciales.* Fondo Educativo Latinoamericano, 1981.
- Davis, Stanley M.** *Futuro perfecto.* Folio, 1988.
- De Bono, Edward.** *Seis sombreros para pensar.* Granica, 1988.
- De Bono, Edward.** *Conflictos - Una mejor manera de resolverlos.* Sudamericana/ Planeta, 1986.
- Deal, Terrence E. y Kennedy, Allan A.** *Las empresas como sistemas culturales.* Editorial Sudamericana, 1985.
- Delbeco, André, Van de Van, Andrew H. y Gustavson, David.** *Técnicas grupales para la planeación.* Trillas, 1984.
- Deming, Edwards W.** *Calidad, productividad y competitividad - La salida de la crisis.* Díaz de Santos, 1989.
- Drucker, Peter F.** *El cambiante mundo del ejecutivo.* El Cronista Comercial, 1984.
- Drucker, Peter F.** *La gerencia en tiempos difíciles.* El Ateneo S.A., 1981.
- Filley, Alan C.** *Solución de conflictos interpersonales.* Editorial Trillas, 1985.
- Fisher, Roger y Ury, William.** *Obtenga el Sí - El arte de negociar sin ceder.* Compañía Editorial Continental, S.A., 1984, 1985.
- Frank, Milo O.** *Comunique su opinión y convenza en menos de 30 segundos.* Grijalbo, 1986.
- Geneen, Harold y Moscow, Alvin.** *Alta dirección. Las normas básicas para triunfar en los negocios.* Grijalbo, 1986.
- Grove, Andrew S.** *Cómo aumentar el rendimiento de los ejecutivos.* Plaza & Janés Editores, S.A., 1984.
- Hermida, Jorge y Serra, Roberto.** *Administración y estrategia.* Ediciones Macchi, 1989.
- Hersey, Paul.** *El ejecutivo eficaz.* IDH Ediciones, 1985.
- Hersey, Paul y Blanchard, Ken.** *Estilo eficaz de dirigir IDH Ediciones,* 1981.
- Hickman, Craig R y Silva, Michael R.** *El directivo excelente.* Grijalbo, 1986.
- Hickman, Craig R. y Silva, Michael A.** *Cómo organizar hoy empresas con futuro.* Granica, 1990.
- Iacocca, Lee.** *Autobiografía de un triunfador.* Ediciones Grijalbo S.A., 1985.
- Ishikawa, Kaoru.** *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa.* Norma, 1986.
- Kepner, Charles H. y Tregoe, Benjamin B.** *El nuevo directivo Racional.* Me Graw-Hill de México, 1983.
- Kertesz, Roberto y Kerman, Bernardo.** *El manejo del Stress.* Editorial IPPEM, 1985.
- Kotler, Philip, Fahey, Liam y Jatusripitak, S.** *La nueva competencia - Más allá de la teoría Z: el mercadeo al estilo japonés.* Norma, 1987.
- Kotler, John P.** *El factor liderazgo.* Díaz de Santos, 1990.
- Kotler, John P.** *El poder gerencial.* Interamericana, 1982.
- Lawrence, Paul R. y Lorsch, Jay W.** *La empresa y su entorno.* Plaza & Janés, 1987.
- Leavitt, Harold y Bahrami, Homa.** *Psicología gerencial.* Ediciones Contabilidad Moderna, 1976.
- Leboeuf, Michael.** *El gran principio del management.* Grijalbo, 1986.
- Lele, Milind M. y Sheth, Yagdish N.** *El cliente es la clave.* Díaz de Santos.
- Levy, Alberto R. y Wilensky, Alberto L.** *Cómo hacen los que hacen.* Tesis, 1987.
- Likert, Rensis, y Likert, Jane Gibson.** *Nuevas formas para solucionar conflictos.* Trillas, 1986.
- Love, John F.** *Mc Donald's - La empresa que cambió la forma de hacer negocios en el mundo.* Tesis, 1987.
- Lundborg, Louis B.** *El arte de ser ejecutivo.* Grijalbo, S.A., 1983.
- Lustberg, Arch.** *Cómo ganar cuando realmente importa.* Granica, 1989.



- Maccoby, Michael.** *Por qué y para qué trabajar.* Granica, 1989.
- Maier, Horman R. F.** *Toma de decisiones en grupo.* Trillas, 1980.
- Mc Cormack, Mark H.** *Lo que no te enseñarán en la Harvard Business School.* Grijalbo S.A., 1985.
- Mintzberg, Henry.** *Diseño de organizaciones eficientes.* El Ateneo, 1989.
- Naisbitt, John.** *Macrotendencias: Diez nuevas orientaciones que están transformando nuestras vidas.* Editorial Mitre, 1983.
- Ohmae, Kenichi.** *La mente del estratega: El triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios.* Libros Me Graw-Hill de México, S.A. de C.U., 1983.
- Ouchi, William.** *Teoría Z: Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés.* Fondo Educativo Interamericano S.A., 1982.
- Pain, Abraham.** *Cómo realizar un proyecto de capacitación.* Granica, 1990.
- Pascale, Richard Tanner y Athos, Anthony G.** *El secreto de la técnica empresarial japonesa.* Grijalbo S.A., 1983.
- Peters, Thomas J. y Austin, Nancy K.** *Pasión por la excelencia.* Folio, 1986.
- Peters, Thomas J. y Waterman, Jr. Robert H.** *En busca de la excelencia.* Editorial Atlántida, 1985.
- Peters, Tom.** *Del caos a la excelencia.* Folio, 1989.
- Porter, Michael E.** *Ventaja competitiva.* CECSA, 1987.
- *Estrategia competitiva - Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.* Compañía Editorial Continental S.A. de C.U., México. 1982.
- Richaudeau, François.** *Los secretos de la comunicación eficaz.* Ediciones Mensajero.
- Riesgo Menguez, Luis.** *Selección de personal.* Paraninfo, 1983.
- Scheid, Jean Claude.** *Los grandes autores en administración.* Editorial El Ateneo, S.A., 1983.
- Schein, Edgar H.** *Psicología de la organización.* Dossat S.A., 1982.
- Schein, Edgar H.** *La cultura empresarial y el liderazgo.* Plaza & Janés, 1988.
- Servan-Schreiber, Jean-Louis.** *Cómo dominar el tiempo.* Emecé Editores, 1986.
- Shaw, Malcon E.** *El test de la gerencia.* Ediciones El Cronista Comercial, 1985.
- Toffler, Alvin.** *La empresa flexible.* Plaza & Janés, 1985.
- Townsend, Robert.** *Más arriba en la organización.* Ediciones Folio. 1987.
- Von Oech, Roger.** *El despertar de la creatividad.* Ediciones Díaz de Santos, 1987.
- Walton, Mary.** *Cómo administrar con el método Deming.* Norma, 1988.
- Waterman, Jr., Robert H.** *Cómo mantener la excelencia.* Norma, 1988.
- Wilson, Larry y Wilson, Hersch.** *Cómo vender en tiempos de crisis.* Granica, 1989.
- Yavitz, Boris y Newman, William. H.** *Estrategia en acción.* Compañía Editorial Continental, 1986.