

# PLAN FOR PERFORMANCE ADMINISTRATION IN PYRAMIDAL STRUCTURE ORGANIZATIONS

## Plan para la administración del desempeño en organizaciones de estructura piramidal

Domingo Alarcón Ortiz<sup>1</sup>  
Universidad Autónoma de México

### RESUMEN

La administración del desempeño se ha vuelto una estrategia actual de dirección en la evaluación dentro de las organizaciones, pero su implantación frecuentemente carece de un plan de acción, resultado de la valoración del clima y de los estilos de liderazgo implícitos en la cultura de la organización. Este trabajo propone un modelo de plan de acción de administración del desempeño, que se ha implantado, ejecutado y evaluado en organizaciones de estructura organizacional piramidal donde previamente se ha hecho un diagnóstico del clima cultural y de los estilos de liderazgo recurrentes en la organización.

**Palabras clave:** administración, desempeño, organización, plan de acción.

### ABSTRACT

Performance administration has become a current strategy in evaluating management within organizations, but its implementation often lacks an action plan, resulting from the valuation of climate and leadership styles embedded in the culture of the organization. This paper proposes a model action plan for performance management, which has been implemented, executed and evaluated in pyramidal organizational structure organizations where a diagnosis of the cultural climate and leadership styles recurring in the organization have been previously made.

**Keywords:** management, performance, organization, plan of action.

REVISTA arbitrada indizada, incorporada o reconocida por instituciones como:  
LATINDEX / REDALyC / REVENCYT / CLASE / DIALNET / SERBILUZ / IBT-CCG UNAM / EBSCO  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB / www.cvtisr.sk / Directory of Open Access Journals (DOAJ)  
/ www.journalfinder.uncg.edu / Yokohama National University Library.jp / Stanford.edu, www.nsd.org / University of Rochester Libraries / Korea Foundation  
Advanced Library kfas.or.kr /  
www.worldcatlibraries.org / www.science.oas.org/infocyt / www.redhucyt.oas.org/fr.dokupedia.org/index / www.lib.ynu.ac.jp www.jinfo.lub.lu.se / Université de  
Caen Basse-Normandie SICD-Réseau des Bibliothèques de L'Université / Base d'Information Mutualiste sur les Périodiques Electroniques Joseph Fourier et de  
L'Institut National Polytechnique de Grenoble / Biblioteca OEI / www.sid.uncu.edu.ar / www.ifremer.fr / www.unicaen.fr / www.science.oas.org /  
www.biblioteca.ibt.unam.mx / Cit.chile, Journals in Electronic Format-UNC-Chapel Hill Libraries / www.biblioteca.ibt.unam.mx / www.ohiolink.edu,  
www.library.georgetown.edu / www.google.com / www.google.scholar / www.altavista.com / www.dowling.edu / www.uce.resourcelinker.com /  
www.biblio.vub.ac / www.library.yorku.ca / www.rzblx1.uni-regensburg.de / EBSCO / www.opac.sub.uni-goettingen.de / www.scu.edu.au / www.docolec.scd.univ-  
paris-diderot.fr / www.lettres.univ-lemans.fr / www.bu.uni.wroc.pl / www.cvtisr.sk / www.library.acadiau.ca / www.mylibrary.library.nd.edu / www.brury.uonbi.ac.ke /  
www.bordeaux1.fr / www.ucab.edu.ve / www.phoenicis.dgsca.unam.mx / www.ebscokorea.co.kr / www.serbi.luz.edu.ve/scielo / www.rzblx3.uni-regensburg.de /  
www.phoenicis.dgsca.unam.mx / www.liber-accion.org / www.mediacioneducativa.com.ar / www.psicopedagogia.com / www.sid.uncu.edu.ar /  
www.bib.umontreal.ca www.fundacionunamuno.org.ve/revistas / www.aladin.wrlc.org / www.blackboard.ccn.ac.uk / www.celat.ulaval.ca / / +++ /  
No bureaucracy / not destroy trees / guaranteed issues / Partial scholarships / Solidarity /  
/ Electronic coverage guaranteed in over 150 countries / Free Full text / Open Access  
[www.revistaonegotium.org.ve](http://www.revistaonegotium.org.ve) / [revistanegotium@gmail.com](mailto:revistanegotium@gmail.com)

<sup>1</sup> Universidad Nacional Autónoma de México, Posgrado en Administración, Seminario de Desarrollo de Habilidades Directivas. ([adomingo@unam.mx](mailto:adomingo@unam.mx))

### INTRODUCCIÓN

Una de las funciones y responsabilidades principales de los administradores del desempeño<sup>(4)</sup> y del talento a todos los niveles, es la de gestionar los recursos humanos, formando equipos de trabajo capaces en todas las áreas de una organización que permitan dar cumplimiento a los objetivos y a la razón de ser del negocio.

Las consecuencias que se espera tenga una evaluación son las siguientes:

1. Utilizar los resultados de la evaluación del desempeño como una importante estrategia de dirección y de apoyo para tomar decisiones operativas, de gestión y administrativas.
2. Emplear los resultados de la evaluación para mejorar el desempeño, bajo los principios de que:
  - ✚ La evaluación será un proceso continuo y sistemático.
  - ✚ Los participantes deben conocer los objetivos, lo que se espera de ellos, así como los indicadores por los cuales serán evaluados.
  - ✚ La evaluación del desempeño será responsabilidad del jefe inmediato superior, pudiéndose apoyar en el criterio de otras personas.
  - ✚ El evaluador debe efectuar la entrevista de evaluación del desempeño propiciando y logrando una reflexión del evaluado sobre su rendimiento y retroalimentándolo solo sobre sus aspectos positivos y negativos en el desempeño actual.

Tres elementos son fundamentales para la concepción de un proyecto de evaluación:

1. Factores Conductuales<sup>(3)</sup>. El factor conductual es un indicador medible de una persona que se relaciona con el desempeño efectivo en una situación de trabajo específico.
2. Estilos Gerenciales o de liderazgo<sup>(2)</sup>. El estilo de dirección o gerencial se refiere al patrón de conductas que una persona utiliza dentro de una amplia gama de situaciones de liderazgo existentes. De todas las variables que impactan la efectividad del clima de trabajo y el esfuerzo discrecional de los grupos de trabajo, el estilo gerencial tiene el impacto más importante. La variedad de estilos dentro del repertorio de un director determina su efectividad. Los directores se mueven hacia estilos que sienten "naturales" y pueden limitarse a poner en práctica sólo esos estilos, lo que el gerente

siente como "natural" está determinado principalmente por sus competencias individuales.

Aunque los directores enfrentan una amplia gama de situaciones, se ha demostrado que básicamente hay seis estilos directivos, o patrones de conducta que aplican a las situaciones de liderazgo que enfrentan, para fines de este trabajo se identifican como:

- ❖ el estilo Coercitivo;
- ❖ el estilo Directivo;
- ❖ el estilo Afiliativo;
- ❖ el estilo Democrático;
- ❖ el estilo Marcapasos y
- ❖ el estilo Tutorial.

3. Clima Organizacional. Es el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados y se mide por indicadores de percepción que se refieren tanto a la parte física como emocional de las personas.

Todo lo anterior se puede sintetizar en la figura 1, como elemento introductorio al plan de acción propuesto en el presente trabajo y donde los resultados para la organización son consecuencia de la administración del desempeño.



Figura 1

## MODELO DE PLAN DE ACCIÓN

El modelo propuesto consta de un proceso que contiene cuatro fases:

- ✓ planeación,
- ✓ tutoría,
- ✓ revisión y
- ✓ reconocimiento.

Donde el elemento vinculante para el éxito del proceso es el diálogo entre los participantes, en la figura 2 se resume la metodología

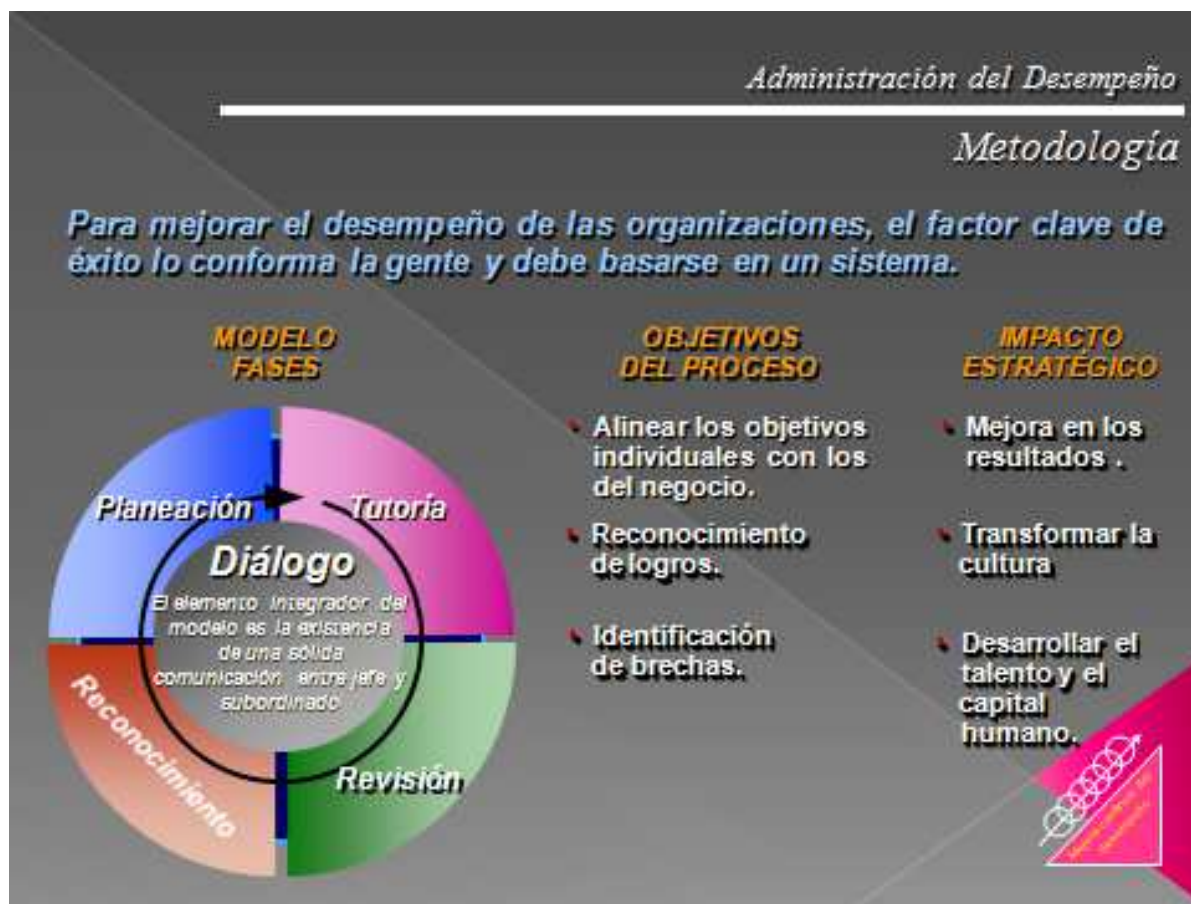


Figura 2

En la metodología del modelo se recomienda hacer una reflexión sobre la visión de la organización tanto a corto como a mediano plazo, considerando los datos duros así como los blandos, el valor agregado y la visión integral o completa de la organización que impactaran los resultados, considerando que el proceso y la

implantación del plan tengan las características de: flexibilidad, utilidad, homogeneidad y sencillez, figura 3



Figura 3

A partir de este momento se deberá hacer un diagnóstico y evaluación de los estilos de liderazgo predominantes en la organización, así como una valoración del microclima organizacional.

En las figuras 4 y 5 se representa con datos reales la aplicación de una prueba piloto de este diagnóstico, en una empresa símbolo del sector energético en México.



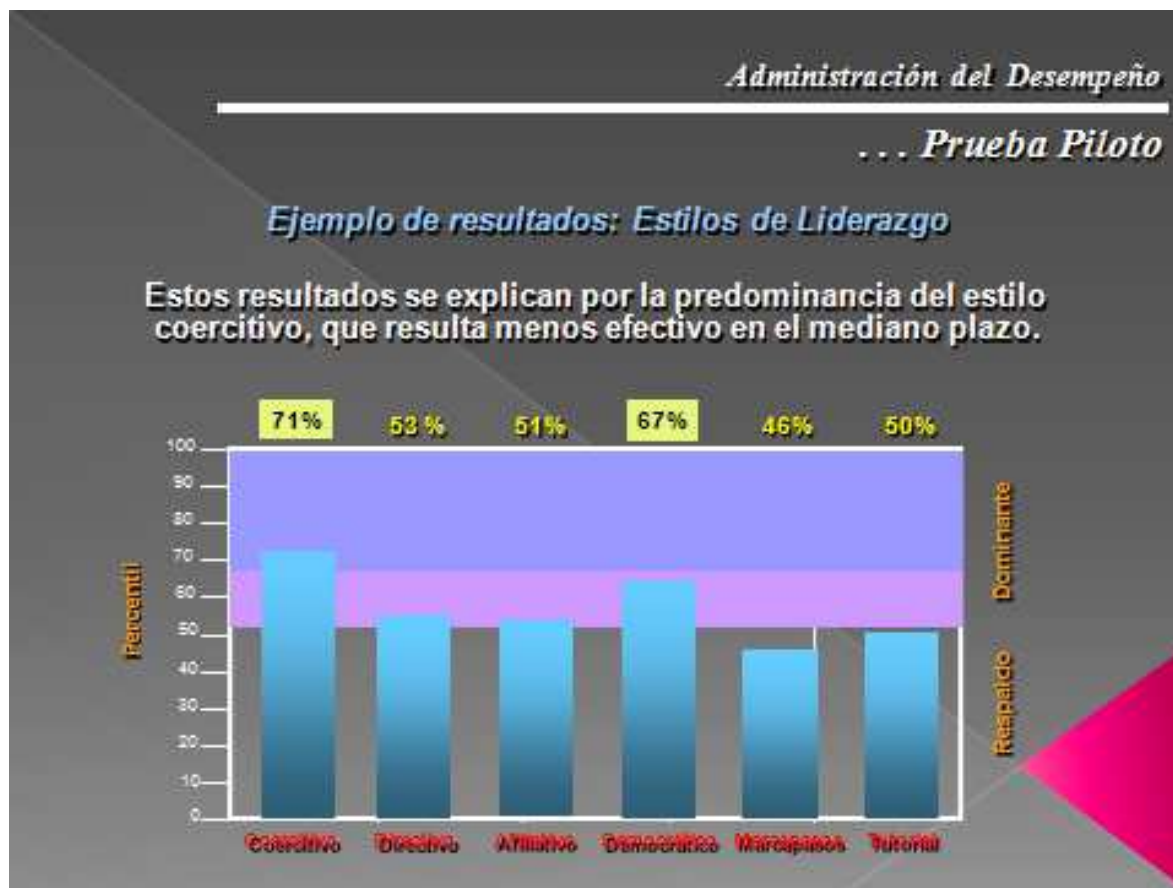


Figura 4

Se puede comentar que el resultado de la prueba piloto correspondiente a la evaluación de estilos de liderazgo arrojó la información de que el estilo predominante en esta organización era el coercitivo, respaldado por el democrático. Estilos que para el momento que vivía la organización no eran los más propicios.

Como se ha establecido en otros artículos <sup>(1), (2)</sup> cuando se identifican los estilos de liderazgo, estos tienen que estar alineados con los indicadores que representan la cultura de la organización, para que los resultados del desempeño de las personas sea el óptimo.

Con respecto a la evaluación del clima cultural se propone un instrumento construido en base a seis dimensiones:

1. estándares

2. responsabilidad
3. flexibilidad
4. claridad
5. espíritu de equipo (trabajo en equipo) y
6. reconocimiento

Estas dimensiones se traducen en los indicadores para evaluar el microclima organizacional, medir el clima actual y el clima ideal y cuantificar las brechas. El resultado de la aplicación del instrumento permite determinar las brechas que representan el potencial del talento no utilizado, como se muestra en la siguiente figura, después de la aplicación de la prueba piloto.

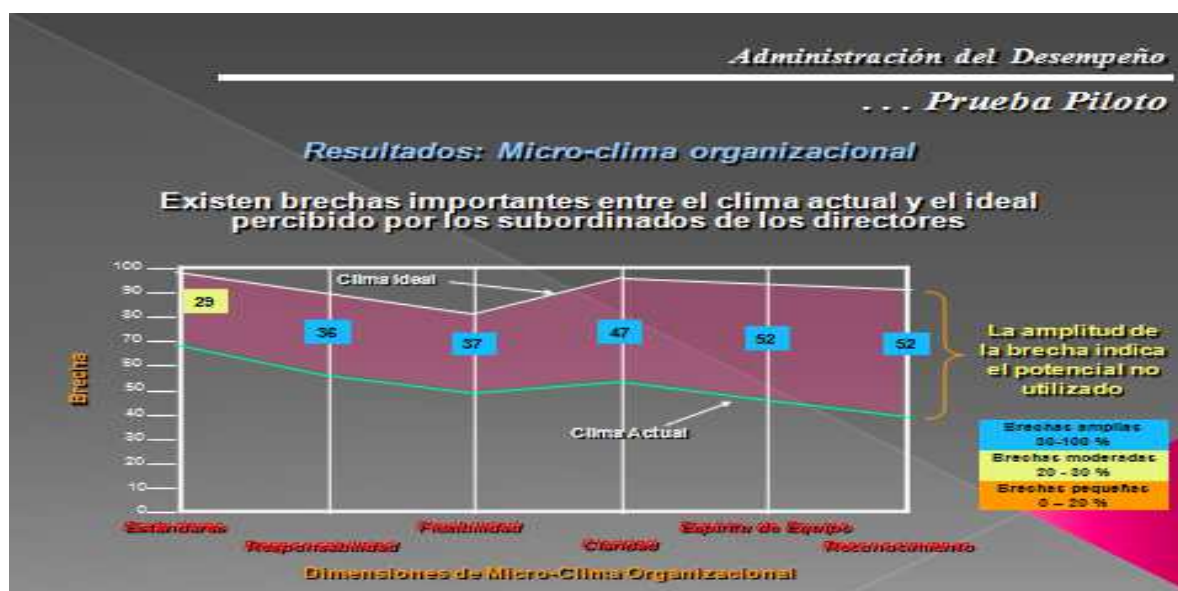


Figura 5

Considerando brechas amplias las que van del 30 al 100%, brechas moderadas las que van del 20 al 30% y brechas pequeñas las que van del 0 al 20%.

### Metodología

Para la implantación y ejecución del plan de acción, primero se realiza una evaluación de estilos de liderazgo y del clima mediante la aplicación de una prueba piloto, a continuación se establece un proceso de sensibilización (figura 6) que consta de las siguientes actividades:

- Evaluación y resultados del piloto
- Aplicación de un taller de liderazgo gerencial
- Ejecución de un taller administración del desempeño
- Sesión de fijación de objetivos

- Realización de un taller de habilidades de tutoría y
- Proceso de asesoría y Coaching ejecutivo,

Que tiene por objetivo el involucramiento del nivel directivo de la organización, en tiempo real de 25 días, durante un período de 10 meses.

*Administración del Desempeño*

*... Estrategias de Implantación*

*Ejemplo de involucramiento*

<b>NIVEL</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>DURACION (Días)</b>	<b>FECHA:</b>
<b>Directores y Subdirectores</b>	• Evaluación y resultados.	1.3	Mar - May
	• Taller de Liderazgo Gerencial.	3.5	Mar - Abr
	• Taller de Admón. del Desempeño.	2.5	Mar - Abr
	• Fijación de Objetivos.	0.5	Jun - Ago
	• Taller de Habilidades de Tutoría.	2.5	Jun - Jul
	• Asesoría y Coaching Ejecutivo.	5.3	May - Dic
	<i>Subtotal</i>	<b>15.6</b>	→
<b>Gerentes</b>	• Evaluación y resultados.	1.1	Mar / Nov - Dic
	• Taller de Liderazgo Gerencial.	3.5	Mar - Abr
	• Taller de Admón. del Desempeño.	2.5	Mar - Abr
	• Fijación de Objetivos.	0.5	Jun - Ago
	<i>Subtotal</i>	<b>7.6</b>	→
		<b>Total de días = 25</b>	

Figura 6

Una vez que concluye el proceso de sensibilización se implanta y ejecuta el plan que contempla las siguientes acciones:

1. Planeación, organización y comunicación,
2. Impulso al liderazgo,
3. Coaching ejecutivo,
4. Desarrollo de capacidades internas,
5. Clarificación de la estrategia y planeación del desempeño,



- 6. Desarrollo de habilidades de tutoría,
- 7. Evaluación del desempeño y
- 8. Aplicación del esquema de reconocimiento.

Con su respectiva calendarización en meses de aplicación (figura 7)



Figura 7

## CONCLUSIÓN

En las organizaciones es frecuente pensar que teniendo una evaluación del desempeño los resultados mejoran, esto no es siempre cierto. El punto fino es tener una estrategia de administración del desempeño resultado de la ejecución de un plan de acción, esto es lo que verdaderamente ha funcionado en las organizaciones en las que se ha ejecutado un plan de acción.

El plan que se propone en este trabajo se ha venido ejecutando en organizaciones del sector energético en México desde el año de 2009. La pregunta por excelencia es ¿qué se ha logrado? Y la respuesta es **“se ha logrado una administración del desempeño realista, transparente y justa”**, con un esquema modelo de reconocimientos para el personal que labora en las organizaciones.

Desde el punto de vista de la administración del desempeño este plan ha impactado de manera determinante en el clima organizacional de las organizaciones y durante el tiempo de su aplicación ha tenido una influencia significativa en los valores culturales de las organizaciones, reduciendo de manera determinante los conflictos que conlleva siempre la evaluación.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Byars, L. y Rue, L. (1996) “Gestión de Recursos Humanos”, Ed. IWIN, España.

Domingo Alarcón Ortiz (2009) **LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO Y LAS COMPETENCIAS COMO HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN EN EL DESEMPEÑO** /[www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve) 13 (5) 61-70.

Domingo Alarcón Ortiz (2009) **PROPOSAL OF MODEL TO DETERMINE THE PROFILE OF AN AGENT LEADER OF CHANGE. / PROPUESTA DE MODELO PARA DETERMINAR EL PERFIL DE UN AGENTE LÍDER DE CAMBIO/** [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve) 14 (5) 24-31.

Domingo Alarcón Ortiz (2010) **PROPOSAL FOR THE DETERMINATION OF CONSIDERED CONDUCTUALES FACTORS LIKE DETERMINANTS IN THE LABOR BEHAVIOR OF THE PEOPLE IN THE ORGANIZATIONS./** [www.revistaorbis.org.ve](http://www.revistaorbis.org.ve) 15 (5) 68-75.

García, María. **La importancia de la evaluación del desempeño.** Proyecciones (2001). Año 2 número 9, febrero-marzo 2001.

Krause, Oliver. Beyond BSC: A process based approach to performance management. ProQuest Database. Measuring Business Excellence. Bradford 2003. Tomo 7, N°3.

**“Modelo de Evaluación del Desempeño COPEXTEL”.** 2006.

Stajkovic, Alexander. Differential effects of incentive motivators on work performance. Business Source Elite Database. Academy of Management Journal. June 2001, Vol. 44, Issue 3.