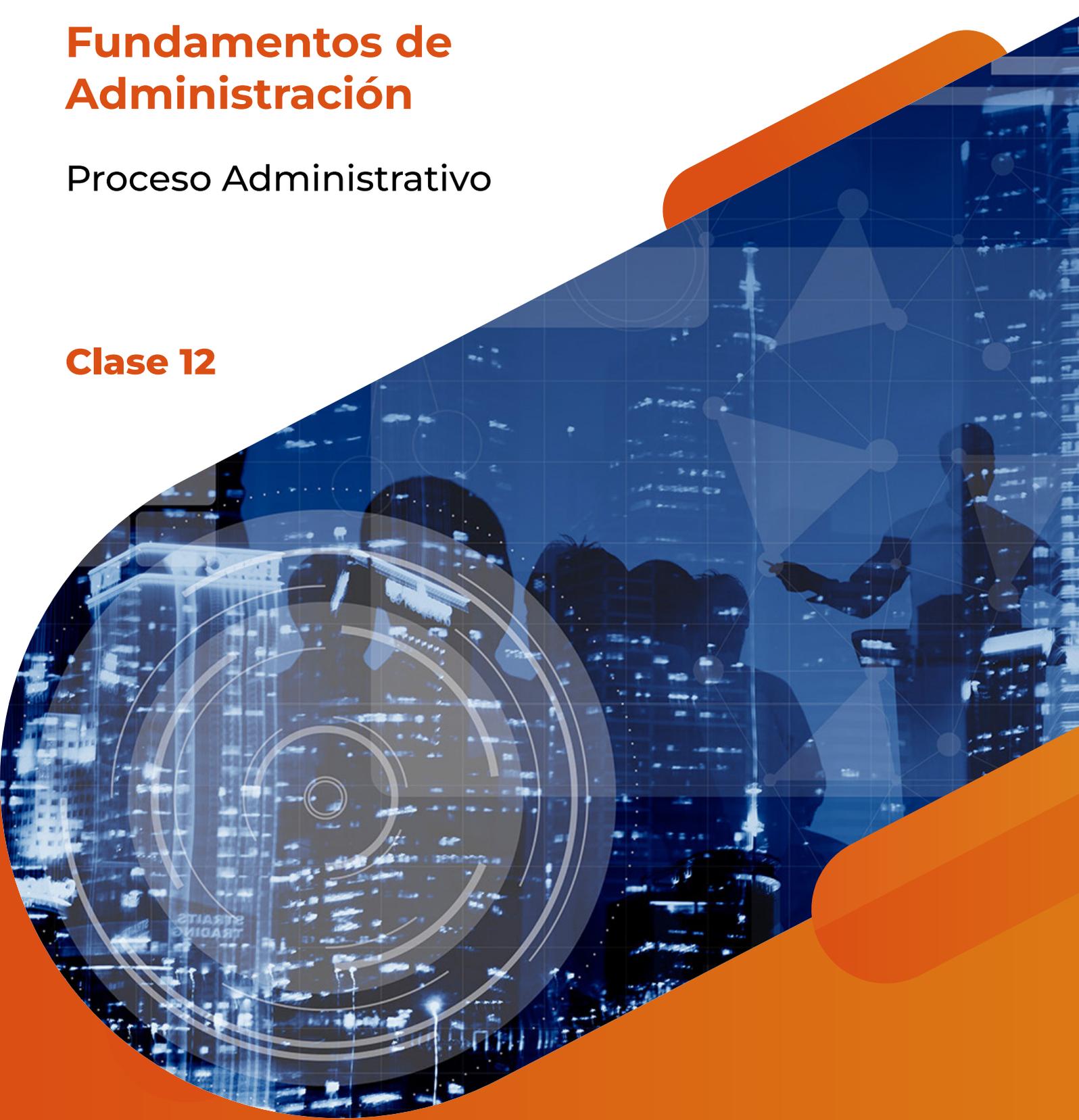


Fundamentos de Administración

Proceso Administrativo

Clase 12



1. INTRODUCCIÓN DE LA CLASE

Buen día a todos. Hoy comenzaremos un tema fundamental para su formación como futuros profesionales: el proceso administrativo y su papel clave en la creación y consolidación de empresas productivas y sostenibles. Al finalizar esta sesión, ustedes serán capaces de distinguir las funciones del proceso administrativo y comprender cómo estas se aplican para lograr que las organizaciones no solo sean eficientes, sino también competitivas y sostenibles en el tiempo.

En esta clase, nos enfocaremos en dos aspectos centrales: la evaluación del desempeño, donde aprenderemos a medir y mejorar el rendimiento de los colaboradores, y la administración del cambio, un proceso esencial para adaptarse a los desafíos del entorno empresarial. Ambos temas son pilares para garantizar que las empresas no solo crezcan, sino que también se mantengan relevantes en un mundo en constante transformación.

12. Tema. PROCESO ADMINISTRATIVO

12.1. Integración

La integración es una función administrativa que busca asegurar que la organización cuente con el personal adecuado, en el lugar correcto y en el momento oportuno. Este proceso no se limita a la contratación de empleados, sino que abarca su desarrollo, motivación y alineación con los objetivos organizacionales. Para lograrlo, es esencial implementar herramientas y estrategias que permitan evaluar el desempeño y gestionar los cambios de manera efectiva.

12.1.1. Evaluación del desempeño y estrategia del desarrollo profesional.

12.1.1.1 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático que permite medir el rendimiento de los empleados en relación con los objetivos y metas establecidos por la organización. Este proceso no solo busca identificar áreas de mejora, sino también reconocer y potenciar las fortalezas de los colaboradores.

Video Introductorio:

La evaluación del desempeño laboral permite analizar el rendimiento de los empleados para fortalecer sus habilidades y optimizar los resultados de la organización. A través de este proceso, se identifican oportunidades de mejora y se fomenta el desarrollo profesional. En este video, conoceremos la importancia de evaluar el desempeño y sus beneficios en el ámbito laboral.

<https://www.youtube.com/watch?v=jCqSaOYUBL8>

A continuación, exploraremos este tema en profundidad.

Figura 1

Evaluación de desempeño



Nota: Sacanell, E. (s.f.). *Entrevista de evaluación del desempeño o cultura de conversación sobre el desempeño*. Recuperado el sf., de <https://www.sacanell.net/entrevista-de-evaluacion-del-desempeno-o-cultura-de-conversacion-sobre-el-desempeno/>

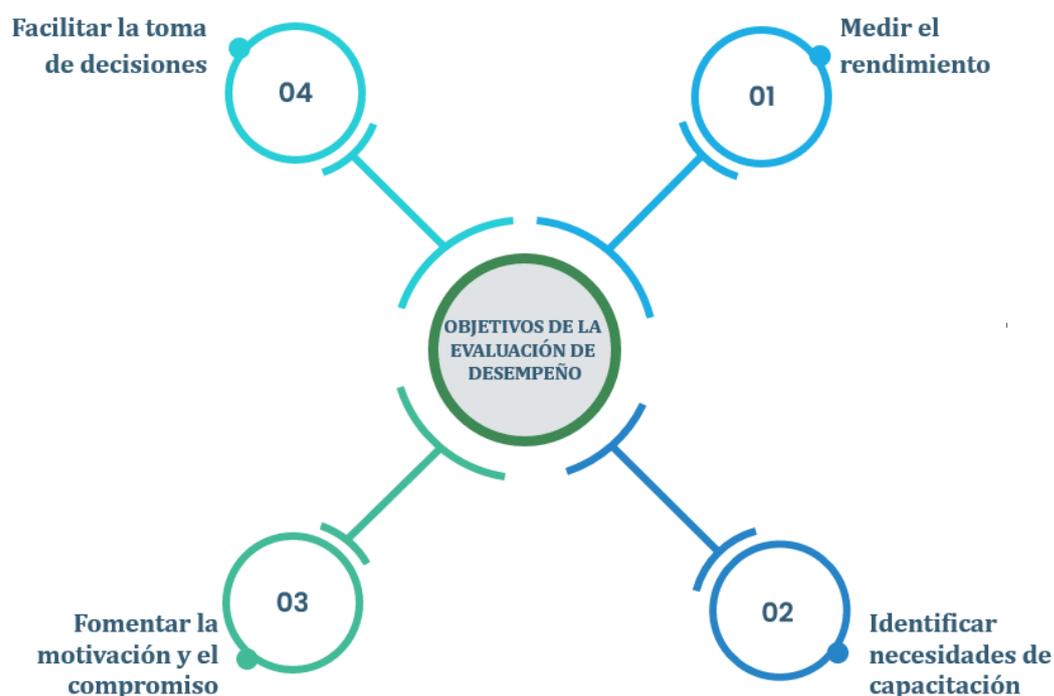
Concepto y objetivos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es una herramienta de gestión que permite a las organizaciones medir el grado en que los empleados cumplen con sus responsabilidades y contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. Sus principales objetivos son:

1. **Medir el rendimiento:** Evaluar el cumplimiento de tareas y responsabilidades mediante indicadores clave de desempeño (KPI).
2. **Identificar necesidades de capacitación:** Detectar brechas de habilidades y conocimientos que pueden ser subsanadas mediante programas de formación.
3. **Fomentar la motivación y el compromiso:** Reconocer el buen desempeño para aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados.
4. **Facilitar la toma de decisiones:** Proporcionar información valiosa para decisiones relacionadas con promociones, aumentos salariales o reasignaciones de personal.

Figura 2

Objetivos de la evaluación de desempeño



Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

Métodos de evaluación del desempeño

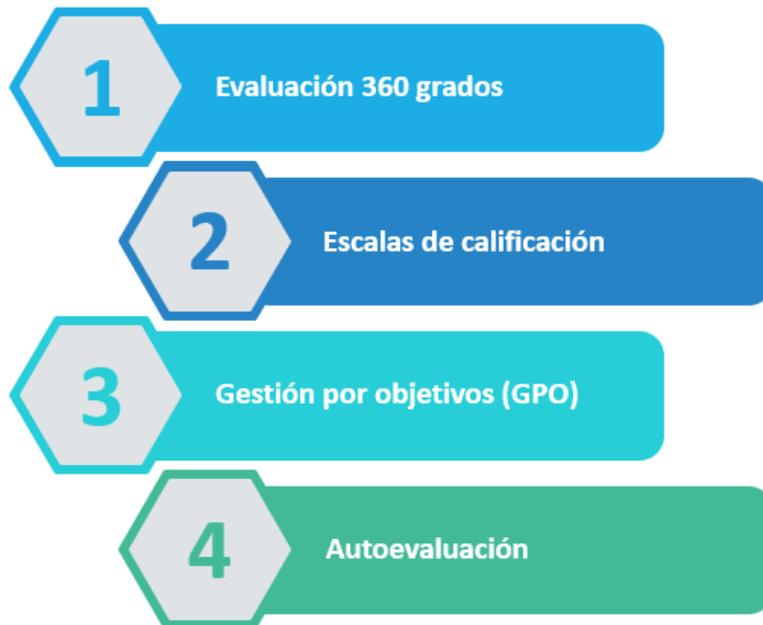
Existen diversas metodologías para evaluar el desempeño, cada una con sus ventajas y desventajas. Algunas de las más utilizadas son:

1. **Evaluación 360 grados:** Este método recopila feedback de superiores, colegas, subordinados e incluso clientes, proporcionando una visión integral del desempeño del empleado. Es especialmente útil para identificar áreas de mejora en habilidades interpersonales y de liderazgo.
2. **Escalas de calificación:** Consiste en utilizar escalas numéricas o descriptivas para evaluar aspectos específicos del desempeño, como la puntualidad, la calidad del trabajo y la capacidad de trabajo en equipo. Es un método sencillo y fácil de implementar.
3. **Gestión por objetivos (GPO):** En este enfoque, el desempeño se evalúa en función del cumplimiento de objetivos previamente establecidos entre el empleado y su supervisor. Fomenta la alineación entre los objetivos individuales y los organizacionales.

4. **Autoevaluación:** El empleado evalúa su propio desempeño, lo que fomenta la reflexión y la autocrítica. Sin embargo, puede ser subjetivo, por lo que se recomienda complementarlo con otros métodos.

Figura 3

Métodos de evaluación del desempeño



Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

Posevaluación de desempeño

La posevaluación de desempeño es la fase final del proceso de evaluación, en la cual se analizan los resultados obtenidos, se identifican áreas de mejora y se establecen planes de acción para optimizar el rendimiento de los empleados. Esta etapa es fundamental para garantizar que la evaluación no sea un mero trámite, sino una herramienta que genere un impacto positivo en la organización y en el desarrollo profesional de los colaboradores.

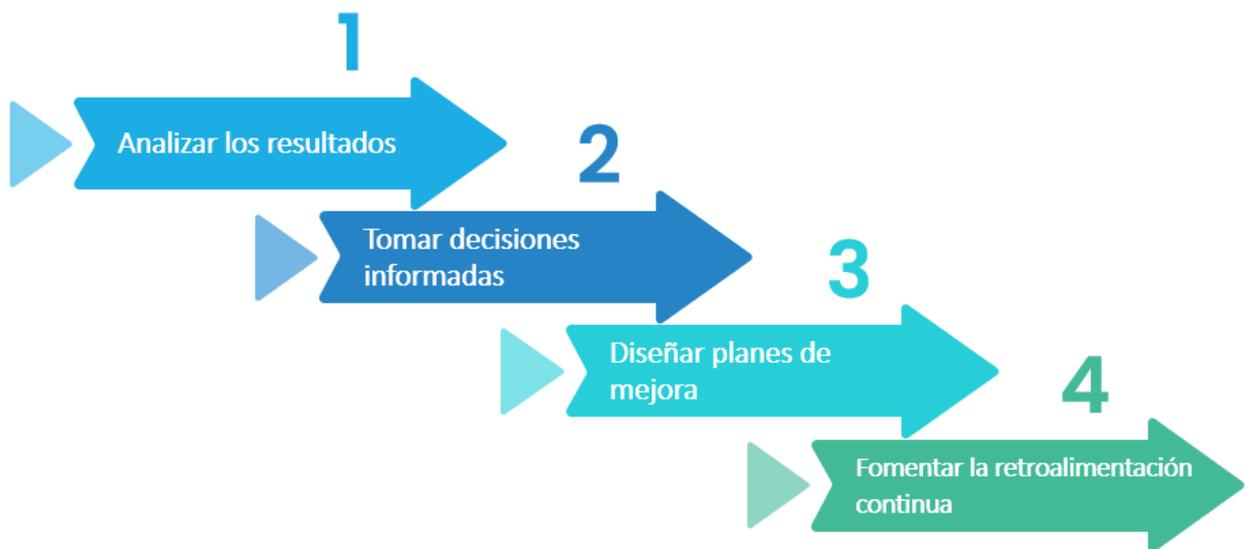
Objetivos de la posevaluación de desempeño

1. **Analizar los resultados:** Interpretar los datos obtenidos durante la evaluación para identificar patrones, tendencias y áreas críticas.
2. **Tomar decisiones informadas:** Utilizar la información recopilada para tomar decisiones relacionadas con promociones, aumentos salariales, capacitaciones o reasignaciones.
3. **Diseñar planes de mejora:** Establecer acciones concretas para abordar las debilidades identificadas y potenciar las fortalezas.

4. **Fomentar la retroalimentación continua:** Crear un ambiente en el que los empleados reciban feedback constante y constructivo.

Figura 4

Objetivos de la posevaluación de desempeño



Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

Pasos para realizar una posevaluación de desempeño efectiva

Tabla 1

Pasos para realizar una posevaluación de desempeño efectiva

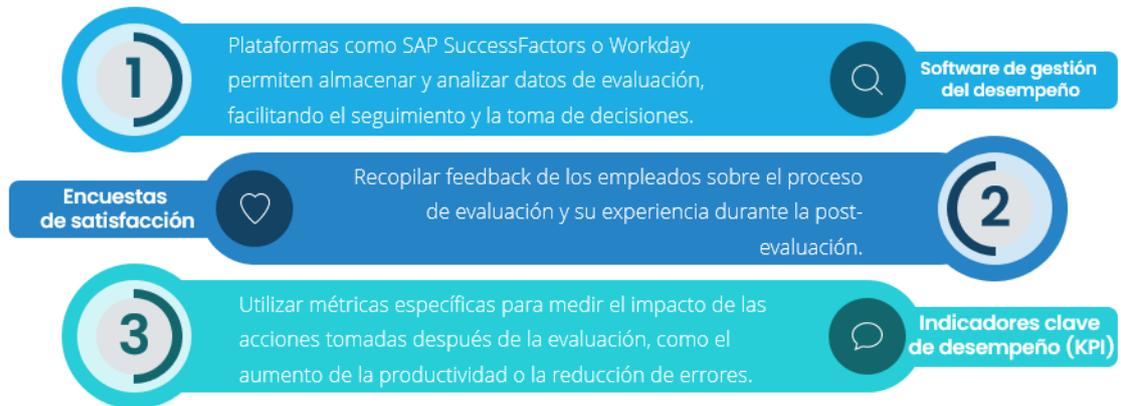
Paso	Acciones Clave
1. Revisión de los resultados	<ul style="list-style-type: none">- Analizar los datos recopilados durante la evaluación (calificaciones, comentarios, observaciones).- Comparar el desempeño individual con los objetivos y estándares organizacionales.- Identificar empleados con alto rendimiento y aquellos que necesitan mejorar.
2. Retroalimentación a los empleados	<ul style="list-style-type: none">- Programar reuniones individuales para discutir los resultados de la evaluación.- Destacar logros y fortalezas, y proporcionar feedback constructivo sobre áreas de mejora.- Escuchar preocupaciones y sugerencias de los empleados.
3. Elaboración de planes de acción	<ul style="list-style-type: none">- Para empleados con bajo rendimiento: Diseñar planes de mejora (capacitación, mentoría, ajustes en responsabilidades).- Para empleados con alto rendimiento: Establecer metas desafiantes y oportunidades de crecimiento (promociones, proyectos especiales).- Para equipos: Identificar necesidades de capacitación grupal o cambios en la dinámica de trabajo.
4. Seguimiento y monitoreo	<ul style="list-style-type: none">- Establecer un cronograma para revisar el progreso de los empleados en relación con los planes de acción.- Realizar reuniones periódicas para proporcionar feedback continuo y ajustar los planes si es necesario.- Utilizar herramientas de seguimiento, como software de gestión del desempeño, para monitorear el avance.
5. Evaluación del proceso de evaluación	<ul style="list-style-type: none">- Revisar la efectividad del proceso de evaluación en sí mismo, identificando áreas de mejora.- Solicitar feedback a los empleados y supervisores sobre la claridad, justicia y utilidad de la evaluación.- Realizar ajustes en los métodos y criterios de evaluación para futuros ciclos.

Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

Herramientas para la posevaluación de desempeño

Figura 5

Herramientas para la posevaluación de desempeño



Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

Beneficios de la posevaluación de desempeño

Tabla 2

Beneficios de la posevaluación de desempeño

Beneficio	Descripción	Impacto en la Organización
Mejora continua	Permite identificar y corregir problemas de manera proactiva, fomentando un ciclo de mejora constante.	- Fomenta una cultura de aprendizaje y adaptabilidad. - Reduce errores y aumenta la eficiencia operativa.
Mayor engagement	Los empleados se sienten valorados cuando reciben feedback constructivo y ven que se toman acciones basadas en su evaluación.	- Aumenta la motivación y el compromiso. - Mejora el clima laboral y la satisfacción del personal.
Alineación con los objetivos organizacionales	Asegura que los esfuerzos individuales estén alineados con las metas de la organización.	- Maximiza la productividad y el rendimiento. - Facilita la consecución de los objetivos estratégicos.
Retención de talento	Los empleados que perciben oportunidades de crecimiento y desarrollo son más propensos a permanecer en la organización.	- Reduce la rotación de personal. - Atrae y retiene a los mejores talentos.

Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

12.1.1.2 Estrategia para el desarrollo profesional

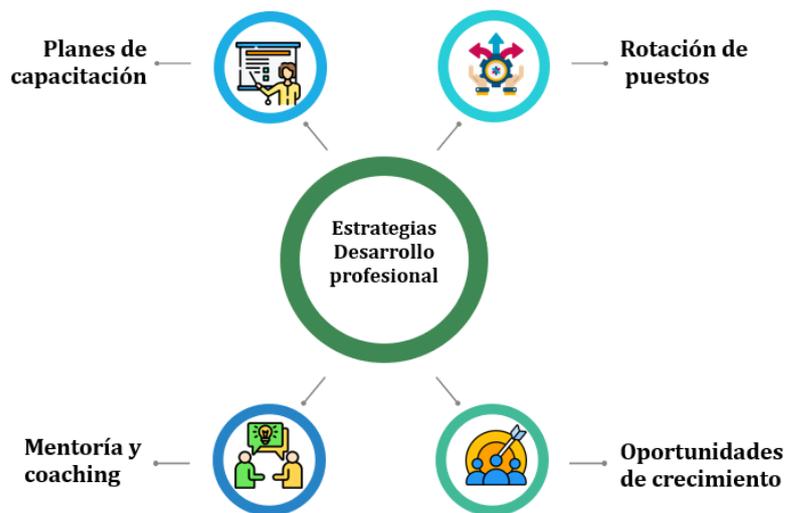
El desarrollo profesional es un proceso continuo que busca mejorar las competencias y habilidades de los empleados, preparándolos para asumir mayores responsabilidades dentro de la organización. Algunas estrategias clave incluyen:

1. **Planes de capacitación:** Diseñar programas de formación que respondan a las necesidades identificadas en la evaluación del desempeño. Estos programas pueden incluir cursos, talleres, seminarios y capacitación en el puesto de trabajo.
2. **Mentoría y coaching:** Asignar mentores o coaches que guíen a los empleados en su crecimiento profesional. La mentoría es especialmente útil para desarrollar habilidades de liderazgo y gestión.

3. **Rotación de puestos:** Brindar la posibilidad de experimentar distintos roles organizacionales para ampliar habilidades y perspectivas. Esta estrategia también permite descubrir talentos ocultos.
4. **Oportunidades de crecimiento:** Ofrecer promociones y ascensos basados en el mérito y el desempeño. Esto no solo motiva a los empleados, sino que también retiene el talento dentro de la organización.

Figura 6

Estrategia para el desarrollo profesional



Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

Beneficios del desarrollo profesional

Tabla 3

Beneficios del desarrollo profesional

Beneficio	Descripción	Impacto en la Organización
Mayor productividad	Empleados capacitados y motivados son más eficientes en sus tareas, lo que se traduce en un aumento en la calidad y cantidad del trabajo realizado.	<ul style="list-style-type: none">- Mejora la eficiencia operativa.- Aumenta la satisfacción del cliente.
Retención de talento	Los programas de desarrollo profesional reducen la rotación de personal, ya que los empleados perciben oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la organización.	<ul style="list-style-type: none">- Disminuye los costos asociados con la rotación.- Atrae y retiene a los mejores talentos.
Innovación y adaptabilidad	El desarrollo continuo fomenta la creatividad y la capacidad de los empleados para adaptarse a los cambios del entorno, lo que permite a la organización mantenerse competitiva y relevante en el mercado.	<ul style="list-style-type: none">- Promueve una cultura de innovación.- Facilita la adaptación a cambios tecnológicos y del mercado.

Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

Ejemplo: Google

Google es un ejemplo destacado de una empresa que invierte en el desarrollo profesional de sus empleados. La compañía ofrece programas de capacitación, mentoría y oportunidades de crecimiento, lo que ha contribuido a su reputación como uno de los mejores lugares para trabajar. Además, Google utiliza la evaluación 360 grados para garantizar que sus empleados reciban feedback constructivo y puedan mejorar continuamente.

12.1.2. Administración del cambio mediante el desarrollo administrativo y organizacional.

La administración del cambio es un proceso estratégico que permite a las organizaciones adaptarse a nuevas circunstancias, ya sean internas (como cambios en la estructura organizacional) o externas (como avances tecnológicos o cambios en el mercado). Este proceso requiere un enfoque sistemático y una gestión efectiva de los recursos humanos.

Video Introductorio:

En el video presentado a continuación, aprenderemos brevemente el cambio organizacional, por qué sucede y cómo es su efecto en la organización.

<https://www.youtube.com/watch?v=a1mJWDeCzjg>

Concepto e importancia de la administración del cambio

En un mundo empresarial dinámico y competitivo, las organizaciones deben ser capaces de adaptarse rápidamente para mantenerse relevantes. La administración del cambio garantiza que estas adaptaciones se realicen de manera ordenada y con el menor impacto negativo posible en los empleados y las operaciones. Algunos de los beneficios de una gestión efectiva del cambio incluyen:

- **Mayor competitividad:** Las organizaciones que gestionan bien el cambio están mejor preparadas para enfrentar los desafíos del mercado.
- **Mejora continua:** El cambio bien gestionado fomenta una cultura de mejora continua y aprendizaje organizacional.
- **Sostenibilidad:** La capacidad de adaptarse a los cambios garantiza la sostenibilidad de la organización a largo plazo.

Etapas del proceso de cambio

Figura 7

Etapas del proceso de cambio



Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

Estrategias para la administración del cambio

1. **Comunicación efectiva:** Mantener a los empleados informados sobre los motivos del cambio, sus beneficios y cómo afectará sus roles. La transparencia es clave para reducir la resistencia al cambio.
2. **Participación y compromiso:** Involucrar a los empleados en el proceso de cambio, fomentando su participación y compromiso. Esto puede lograrse a través de talleres, reuniones y sesiones de feedback.
3. **Capacitación y desarrollo:** Proporcionar la formación necesaria para que los empleados puedan adaptarse a los nuevos procesos o tecnologías. Esto incluye capacitación técnica y habilidades blandas, como la gestión del estrés.
4. **Gestión de la resistencia al cambio:** Identificar y abordar las preocupaciones de los empleados, ofreciendo apoyo y recursos para facilitar la transición. La resistencia al cambio es natural, pero puede gestionarse mediante una comunicación abierta y un liderazgo efectivo.

Desarrollo administrativo y organizacional

El desarrollo administrativo y organizacional es un componente clave de la administración del cambio. Se enfoca en mejorar las estructuras, procesos y capacidades de la organización para que pueda responder eficazmente a los cambios. Algunas herramientas y técnicas incluyen:

- **Reingeniería de procesos:** Rediseñar los procesos internos para mejorar la eficiencia y la calidad. Por ejemplo, la implementación de sistemas de gestión automatizados.
- **Desarrollo de liderazgo:** Capacitar a los líderes para que puedan guiar a sus equipos durante el proceso de cambio. Esto incluye habilidades como la comunicación efectiva, la toma de decisiones y la gestión de conflictos.
- **Cultura organizacional:** Fomentar una cultura que valore la innovación, la flexibilidad y la adaptabilidad. Una cultura organizacional sólida facilita la implementación del cambio.

Ejemplo: Microsoft

Microsoft es un ejemplo de una empresa que ha gestionado exitosamente el cambio. Bajo el liderazgo de Satya Nadella, la compañía ha adoptado una cultura de innovación y aprendizaje continuo. Esto ha permitido a Microsoft adaptarse a los cambios en la industria tecnológica y mantenerse competitiva.

Dato para recordar:

La integración, como parte del proceso administrativo, es esencial para el éxito de las organizaciones. A través de la evaluación del desempeño y el desarrollo profesional, las



empresas pueden asegurarse de contar con un equipo capacitado y motivado. Por otro lado, la administración del cambio permite a las organizaciones adaptarse a un entorno empresarial en constante evolución, garantizando su competitividad y sostenibilidad. Ambos aspectos son fundamentales para lograr una gestión eficiente y efectiva de los recursos humanos y organizacionales.

Referencias citadas en la Clase 12.

Chiavenato, I. (2020). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (10ª ed.). McGraw-Hill Education

Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (14ª ed.). Pearson

Sacanell, E. (s.f.). *Entrevista de evaluación del desempeño o cultura de conversación sobre el desempeño*. Recuperado el [fecha de acceso], de <https://www.sacanell.net/entrevista-de-evaluacion-del-desempeno-o-cultura-de-conversacion-sobre-el-desempeno/>

Definición de los términos citados en la Clase 12.

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se mide y analiza el rendimiento de un individuo en relación con los objetivos y expectativas de una organización. Este proceso permite identificar fortalezas y áreas de mejora, proporcionando información clave para la toma de decisiones sobre capacitación, promociones y compensaciones (Chiavenato, 2019).

Administración del cambio

La administración del cambio se refiere a las estrategias, procesos y herramientas utilizadas para gestionar la transición de individuos, equipos y organizaciones hacia un estado futuro deseado. Su objetivo es minimizar la resistencia y maximizar la efectividad de la implementación del cambio organizacional (Kotter, 2012).



La excelencia no se improvisa

síguenos

