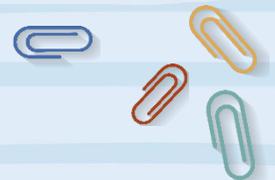


Un Sistema de Desempeño Total Total Performance System (TPS)





El Sistema de Desempeño Total (Total Performance System)

- ✓ Es un sistema que reduce la necesidad de supervisión directa en una organización.
- ✓ El más conocido es Lincoln Electric in Cleveland, Ohio, con una tasa de supervisión de un supervisor por cada 100 trabajadores.

marker

marker

Para poder administrar sin supervisar se debe:

- ✓ **Medir con precisión el rendimiento y vincularlo a oportunidades de incentivos.**

La medición del desempeño y el pago por incentivos es lo que se conoce como Sistema de Desempeño Total.





En el **Total Performance System** se proporciona a los empleados:

- ✓ **Objetivos específicos**
- ✓ **Con informes mensuales de rendimiento y**
- ✓ **Pago de incentivos**





El objetivo es que los gerentes:

- ✓ **Reduzcan el tiempo de supervisión directa**
- ✓ **Y dediquen más tiempo a planificar, coordinar y optimizar el desempeño.**





Este sistema:

- ✓ **Se ha implementado en numerosas compañías,**
- ✓ **Permite flexibilidad al vincular el pago con el desempeño y las ganancias y**
- ✓ **Reduce los inconvenientes de un pago fijo por puesto.**





La tendencia mundial hacia la descentralización del trabajo y hacia la contratación de servicios específicos hace poco práctico la supervisión directa. Los supervisores deben aprender a enfocarse en resultados objetivos.

El rol de los nuevos líderes es convertirse en **facilitadores más que en supervisores.**



Los TPS también reducen los problemas generados de considerar el ascenso como la única forma de generar ingresos más altos.

Abre la posibilidad de obtener mayores ingresos en el mismo puesto

Facilita la flexibilidad de las organizaciones antes escenarios cambiantes

Elimina jerarquías rígidas.





Al vincularse los ingresos con la atención al cliente se modifica sustancialmente la actitud del empleado.





Hay dos perspectivas para comprender el desempeño de los trabajadores:

Una proviene de la ética puritana para el trabajo, que dice que la fuente del desempeño de un trabajador es interna.

La otra perspectiva proviene de la ciencia de la conducta.





Esta perspectiva conductual señala que el desempeño está influenciado por el lugar de trabajo.

La forma en que la organización selecciona, capacita, evalúa, promueve, paga, supervisa y se comunica con los empleados tiene un impacto significativo en su desempeño.





Incluso si la organización selecciona empleados con los antecedentes personales adecuados, un sistema de rendimiento mal diseñado limitará severamente su nivel de rendimiento.

marker

marker



Es una alternativa a los enfoques de trabajo uno a uno que han surgido a lo largo de la historia del desarrollo organizacional

¿Por qué utilizar este modelo?

Es una mejor aplicación del modelo ABA

Y elimina los inconvenientes de las propuestas que surgieron recientemente sobre la participación de los empleados, el empoderamiento de los empleados, la gestión de libros abiertos y los equipos autodirigidos.

marker

marker

- ✓ **Se trata de replicar parcialmente el modelo de libre empresa que existe en la sociedad pero dentro de la organización.**
- ✓ **Es mejor gestionar un sistema conductual que un sistema basado en la supervisión individual.**





Cuando las personas se involucran en actividades que son de su interés no necesitan supervisión.

Sin embargo, cuando se persiguen intereses colectivos o interés que van en contra nuestra, se requiere persuadir a la gente de cumpla con dichos objetivos.





Las primeras organizaciones fueron militares, y adoptaron una estructura jerárquica para asegurar el cumplimiento de las tareas.

Típicamente en estas organizaciones las jerarquías crecen de tal manera que cada supervisor tiene contacto con 7 trabajadores.





El problema de estas jerarquías es que van en contra de la organización porque tienen a mucha gente que no produce directamente nada.

Y se convierte en una organización que responde lentamente al cambio.





- **En los 70s se propuso capacitar a la gente en la toma de decisiones. De tal manera que las decisiones estuvieran lo más cerca de dónde se desarrollará el trabajo. Lo que reduciría los costos y mejoraría la calidad.**
- **Pero esta idea fue pobremente implementada y a menudo tomada con poca seriedad.**





Los sistemas centralizados son poco eficientes en comparación a la libre empresa.

Una idea análoga puede ser implementada en las organizaciones, de tal manera que los trabajadores se conviertan en los vendedores de sus propios productos y los gerentes puedan realizar el pago directamente al trabajador por sus productos o servicios.



Toda la organización tendría que ser una economía que ajustara los precios (incentivos) para asegurar la coordinación entre los diversos equipos de empleados.

El sistema de desempeño total es el resultado de experimentar con esta idea en diversas organizaciones.

En este sistema se definen las metas individuales y de equipo utilizando una tarjeta de puntuación de rendimiento.

Las medidas de la tabla de puntuación se alinean con la estrategia general utilizando el método de "Objetivos en cascada"

El valor de los productos y servicios de los empleados está vinculado al ingreso neto general de la organización.

A los empleados se les paga directamente por sus productos y servicios a través de un sistema de pago de incentivos.





A pesar de lo exitoso del sistema, son pocas plantas las que utilizan este sistema.

Una de ellas es la Lincoln Electric Company, una de las más grandes compañías en USA.

Mr. Lincoln fundó la compañía con una visión de Gestión de Sistemas...



Los trabajadores son tratados como si fueran trabajadores por cuenta propia:

- **No hay salarios: a cada empleado se le paga por lo que produce en un sistema por pieza.**
- **Los empleados también comparten directamente los beneficios de la empresa.**



marker

marker



- **Excepto por el cierre anual de la planta, no hay vacaciones pagadas ni días de enfermedad.**
- **Los empleados pagan por su propio seguro de salud.**
- **Los resultados son impresionantes.**

marker

marker



- **Lincoln proporciona a sus empleados empleo de por vida y no ha tenido un despido en muchos años.**
- **Lincoln afirma tener los trabajadores de fábrica mejor pagados del mundo. La rotación es muy baja.**
- **La relación de trabajadores a gerentes es 100: 1.**





Lincoln se ha convertido en un caso de estudio porque ha demostrado consistentemente

- ✓ Alta productividad
- ✓ Calidad del producto
- ✓ Compromiso excepcional de los empleados y
- ✓ Un grupo de empleados participativos que requiere una supervisión mínima.





A pesar de la ventaja obvia de este sistema, muy pocas organizaciones lo utilizan. Hay 5 obstáculos para su implementación:

LAS MEDIDAS SUBJETIVAS

- **Pocas organizaciones toman datos directos sobre la productividad del empleado por lo que toman decisiones sobre estimaciones subjetivas.**
- **A veces estas impresiones subjetivas se institucionalizan en la evaluación del desempeño anual.**





- **A diferencia de lo que sucede con las decisiones financieras, en el manejo del personal hay una ausencia de datos.**
- **Los prejuicios personales a menudo influyen en la evaluación del desempeño.**
- **Puede pasar que un empleado con alto desempeño sea evaluado negativamente a causa de sus fricciones con los supervisores.**
- **A menudo las habilidades sociales determinan los ascensos y no el rendimiento.**

marker

marker



La Gestión del Desempeño requiere esfuerzo

Los gerentes se resisten a medir objetivamente el rendimiento porque exige un esfuerzo y porque ellos se benefician de las medidas subjetivas.

Cuando no existen medidas objetivas el poder del gerente aumenta porque de sus decisiones subjetivas dependerá el destino de cada subordinado.





Los gerentes recompensan a los que les simpatizan y castigan a los que no les agradan.

Los empleados aprenden a someterse a los gerentes para ganar su favor y evitar su ira.

Vincular el pago y el reconocimiento de los empleados con su rendimiento socava el poder discrecional del gerente.



- **La gestión por excepción es la principal forma de gerencia en ausencia de una medición objetiva de los resultados.**
- **En lugar de reconocer y reforzar las mejoras, los gerentes simplemente esperan a que los empleados no cumplan con un plazo o cometan errores para luego castigarlos.**





Este enfoque de administración es fácil, natural y se siente bien.

Los gerentes no tienen que aplicarse para definir con precisión los resultados deseados, ni tienen que proporcionar comentarios frecuentes.





La gestión de las excepciones es natural y familiar para el gerente, porque él o ella experimentó el mismo enfoque en el hogar, en la escuela y en las experiencias laborales pasadas y presentes.

Manejar las excepciones se siente bien porque los errores nos hacen enojar, y el castigo (crítica, sarcasmo, suspensión, degradación, etc.) es una respuesta natural y que reduce el estrés a la ira.





SE CAMBIA EL LOCUS DE CONTROL

- Se cambia el locus de control
- Las fallas se ven como un problema en el sistema , en la selección, capacitación, recursos, equipos, personal, programación, coordinación, asignación de trabajo, dirección, retroalimentación y compensación. Y estas reglas están bajo el control directo del gerente.

marker

marker





- **El gerente ya no puede simplemente sentarse en la oficina y quejarse de sus empleados.**
- **Este cambio requiere esfuerzo, aprender nuevas habilidades y abandono de prácticas que a menudo resultaban gratificantes.**

marker

marker





Pensamiento centrado en derechos

- **Los trabajadores también necesitan cambiar.**
- **Los aumentos salariales y anuales se han convertido en derechos que los empleados perciben que se les deben, independientemente de su desempeño o contribución a la organización.**
- **La responsabilidad se ha convertido en un anatema para muchos empleados.**





- **Esta falta de aceptación de la responsabilidad no solo socava la eficacia personal, sino que socava la eficacia del grupo en su conjunto, en particular los de mejor desempeño**
- **El mejor desempeño produce más, pero recibe esencialmente el mismo salario.**
- **Para que el sistema sea justo, quien tiene el mejor rendimiento lo reduce para igualar al rendimiento promedio del grupo.**

marker

marker



Ver al trabajo como un producto básico

El sistema de compensación convencional examina el mercado laboral local para averiguar cuánto pagan otras organizaciones por diversos trabajos.

Luego igualan este pago para asegurarse de que están pagando salarios competitivos a sus empleados.

El trabajo es visto como una mercancía, como el trigo o el maíz.



Pero el salario puede determinarse por el rendimiento y no como el costo de una mercancía.

En las personas que trabajan por su cuenta, el salario esta determinado por su desempeño personal y el rendimiento de su organización.

Para implementar un sistema de desempeño que realmente refleje el mercado libre más grande, la propiedad y la administración deben distanciarse de las nociones de pago de los productos convencionales.





Los trabajadores son más como socios, cuyas ganancias están limitadas solo por el éxito de la organización y su desempeño personal.

A cambio de esta oportunidad limitada de ganancias, el empleado debe compartir los riesgos comerciales de la organización al aceptar un pago por debajo del mercado cuando el negocio se encuentra en una desaceleración.

marker

marker



William B. Abernathy (200) Managing Without Supervising: Creating an Organization-wide Performance System. Performance Management Publications.

Resumen y traducción libre:

Jorge Everardo Aguilar-Morales y Mónica Soledad Maldonado Aragón

Si desea mayor información, comuníquese con nosotros y con gusto le brindaremos la orientación que requiera.

marker

marker



DIRECCIÓN
DE PERSONAL .COM



Direcciondepersonal.com es una marca registrada.

Algunas de las ilustraciones pudieron haber sido tomadas de sitios de acceso libre, si posee los derechos de autor de ellas comuníquese con nosotros y a la brevedad retiraremos la imagen de la presentación.

marker

marker

DIRECCIÓN
DE PERSONAL .COM



Es un sitio auspiciado por

**GESTIÓN DEL
COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL**
CONSULTORÍA



El primer despacho de consultoría en América Latina que utiliza de forma explícita los principios derivados de las ciencias del comportamiento PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL en un ambiente de trabajo colaborativo.

E-mail: gestiondelcomportamiento@gmail.com

En Facebook /Jorge Everardo Aguilar Morales

[/direcciondepersonal](#)

Tel Cel. 9515485088

marker

marker