



Enfoque en Resultados Nivel 1



Share of market activity



Changes in the activity of the active and passive market is uncertain. Established positive trends in various market segments.



Passive market share



Share of market activity

Changes in the activity of the active and passive market is uncertain. Established positive trends in various market segments.

Projected



Passive market share



Nombre:

OBJETIVOS

- Identificar los elementos importantes para el éxito en los negocios y la orientación a resultados.
- Concientizar sobre la importancia de responsabilizarse por el logro de los resultados de su puesto.
- Promover acciones de mejora en su puesto.

CONTENIDO

1. Criterios de éxito en los negocios.

- 1.1 Características de empresas exitosas y de fracaso.
- 1.2 Modelo de empresas que perduran.
- 1.3 Análisis de la situación actual de la empresa.

2. La orientación a resultados.

- 2.1 Modelo de competencias asociadas al logro de resultados
- 2.2 Reactividad y Proactividad
- 2.3 Efectividad, eficacia y eficiencia
- 2.4 Diferencia entre actividades y resultados

3. Áreas de resultados

- 3.1 Conceptos clave.
- 3.2 Desarrollo de un área de resultados.
- 3.3 Medición.

4. Definición de objetivos

- 4.1 fijar objetivos de desempeño
- 4.2 Sugerencias para la redacción de objetivos
- 4.3 Modelo SMART

5. Responsabilidad

- 5.1 Responsabilidad, compromiso y proactividad.
- 5.2 Rendición de cuentas
- 5.3 Planes de trabajo alineados a los objetivos de la empresa

6. El proceso del cambio.

- 6.1 El entorno cambiante.
- 6.2 Adaptación al cambio.
- 6.3 Formulación de Ideas de mejora.

7. Compromisos de aplicación a tu desarrollo



1. Criterios de éxito en los negocios

1.1 Características de empresas exitosas y de fracaso.

Escribe a continuación las características de empresas exitosas que conozcas.

Escribe las características de empresas que han fracasado y que conozcas:

Anota en la siguiente tabla las respuestas de tu grupo.

Características de empresas exitosas	Características de empresas de fracaso

1.2 Características de Empresas que perduran (Built to last)

Característica	Significado
1. Construir relojes, no solo dar la hora.	Significa crear una compañía que perdure más allá de un producto o de un líder. Implica crear las características de una organización que funcione. Ejemplo: la mejor creación de Walt Disney es haber creado la compañía Walt Disney.
2. Romper la tiranía de la disyuntiva entre aspectos aparentemente contradictorios.	En lugar de elegir entre aspectos contradictorios, se buscan ambos: calidad y costos bajos, crear riqueza y hacer el bien al mundo, inversión para el largo plazo y exigencia de rendimientos en el corto plazo.
3. Más que solo utilidades. El dinero viene como producto de lograr una Misión, un propósito o ideología central.	No es que las utilidades no sean importantes, sino que vienen por añadidura al enfocarse en lo trascendente. Ejemplo: Johnson & Johnson. Su propósito es el cuidado de la salud. En 1982 rescató el producto Tylenol a un costo de 100 millones de dólares por un sabotaje que produjo la muerte de varias personas en Chicago, EE. UU.
4. Preservar el núcleo, estimular el progreso.	Las compañías visionarias deciden con qué quedarse por que les ha funcionado y deciden cambiar lo que sea necesario para responder a las exigencias del entorno, sin comprometer sus ideales fundamentales.
5. Establecer metas grandes y audaces. Mecanismo clave para estimular el progreso.	Las compañías visionarias no temen comprometerse con grandes metas audaces. Sony se comprometió a crear y producir el radio portátil de transistores que no existía.
6. Crear culturas como cultos.	Esto es crear una cultura en la que todos están inmersos y se convierte en la actuación cotidiana de la compañía. Ejemplos: Nordstrom que tiene un extraordinario enfoque al cliente y al desarrollo y satisfacción de los colaboradores
7. Ensayar muchas cosas y quedarse con lo que funciona.	Ser perseverantes en la búsqueda de soluciones, documentar los resultados, aprovechar incluso los errores. Ejemplo: El post-it fue resultado de un error al crear un pegamento, pero 3M lo aprovechó muy bien.
8. Administración formada en casa.	Ejemplo: Jack Welch fue el que reinventó a G.E y salió de sus entrañas. Depende de la visión del líder y lo que requiere el momento que vive la compañía.
9. "Suficientemente bueno" no es suficiente.	Esto implica crear la cultura de mejora continua en todos. Las compañías visionarias instalan poderosos mecanismos para estimular el cambio y la mejora antes de que lo exija el mundo exterior. Esto lo hace Procter & Gamble desde 1850.
10. Alineación de estrategias, sistemas y gente con enfoque en el cliente.	Se requiere crear una cultura de medición y orientación a resultados en todos los niveles de la organización con enfoque en el cliente.

1.3 Análisis de la situación actual de la empresa.

Ejercicio de aplicación.

- a) De acuerdo con las instrucciones del facilitador, determina las principales Fortalezas, Debilidades, Fuerzas Impulsoras y Fuerzas Restrictivas de tu empresa.

Fortalezas	Oportunidades (Fuerzas Impulsoras)
Debilidades	Amenazas (Fuerzas Restrictivas)

2. La Orientación a Resultados

2.1 Modelo de habilidades asociadas al logro de resultados.

Nombre: _____ Fecha: _____

1. Conocimiento del negocio.

Percibir integralmente el negocio, conocer su entorno, competencia, clientes, directrices, productos, servicios, esquemas de financiamiento, procesos y cultura.

Comportamientos	Evaluación	
1. Conozco los productos y servicios que maneja mi empresa.		
2. Conozco los procesos de trabajo que se efectúan en mi empresa.		
3. Me mantengo alineado con las directrices y estrategias de la empresa.		
4. Implemento acciones alineadas con los objetivos de mi área y de la empresa.		
5. Tomo en cuenta los procesos de las demás áreas al tomar decisiones.		
6. Identifico los factores externos y sus efectos que afectan a la empresa y a mi área.		
7. Detecto los aspectos de mejora de mi área de trabajo.		
	Total	

2. Orientación a resultados

Dirigir energía y recursos con tenacidad, estableciendo líneas de acción para sí mismo y para los demás, a fin de lograr un objetivo específico, alineado consistentemente a las estrategias y a los resultados esperados, dando seguimiento a los avances, para asegurar el logro aún en situaciones complejas o delicadas.

Comportamientos	Evaluación	
1. Logro los objetivos a pesar de enfrentar situaciones adversas.		
2. Cumpló con los requisitos de calidad establecidos en mi puesto.		
3. Promuevo y garantizo un exitoso resultado, aún en situaciones complejas que involucren tanto a mi área como a otras áreas.		
4. Dirijo mis acciones y las de mi grupo para superar los estándares.		
5. Hago siempre que las cosas sucedan y logro crecimientos o mejoras significativas.		
	Total	

3. Iniciativa y empuje

Generar con anticipación acciones de mejora, así como proponer soluciones a problemas y procesos existentes, aprovechando las oportunidades.

Comportamientos	Evaluación	
1. Aprovecho oportunidades para mejorar mi trabajo y el de mi área.		
4. Tomo riesgos calculados, sin dejar pasar oportunidades.		
5. Persevero en mis propuestas y acciones para la mejora de resultados, aun cuando éstas generen desacuerdo.		
6. Entiendo la urgencia real de las tareas y actúo con una respuesta inmediata.		
7. Anticipo y genero acciones de mejora en la compañía, antes de que el ambiente externo lo demande.		
Total		

4. Orientación al cliente

Disposición y habilidad de anticipar, comprender y satisfacer las necesidades, así como superar las expectativas de sus clientes. Brindar atención con calidez y oportunidad.

Comportamientos	Evaluación	
1. Implemento mejoras encaminadas a incrementar la satisfacción del cliente.		
2. Doy seguimiento a mis compromisos con clientes internos y externos.		
3. Promuevo la Cultura del Servicio de mi empresa en mi <i>área</i> .		
4. Soy reconocido en la organización por mi orientación al servicio.		
5. Fomento en los demás la orientación al Servicio (amabilidad, disposición e interés por atender las necesidades del cliente y ofrecer valor agregado).		
Total		

5. Proactividad

Actitud de decidir controlar nuestra conducta de una manera activa. Adelantarse a los problemas, hacer que las cosas sucedan y superar diversas circunstancias

Comportamientos	Evaluación	
1. Afronto los problemas sin que nadie tenga que decírmelo.		
2. Me adelanto a buscar soluciones a los posibles problemas y obstáculos.		
3. Busco dar más allá de lo que se me pide.		
4. Invierto tiempo y energía en prepararme para mejorar mis resultados.		
5. Cuando surge un problema me concentro en lo que sí puedo hacer.		

6. Responsabilidad

Cumplimiento de las obligaciones o cuidado al hacer o decidir algo, o bien una forma de responder, que implica el claro conocimiento de que los resultados de cumplir o no las obligaciones, recaen sobre uno mismo.

Comportamientos	Evaluación	
1. Asumo la responsabilidad de lo que me corresponde y lo demuestro.		
2. Afronto mis circunstancias y las controlo.		
3. Adopto una postura responsable y proactiva.		
4. No señalo ni culpo a otros. Acepto cuando me equivoco y afronto las consecuencias.		
5. Informo oportunamente sobre los resultados de mis responsabilidades.		
Total		

Instrucciones. Califica tu actuación con este cuestionario. Es una manera de darte cuenta de cómo te percibes en su competencia de proactividad y responsabilidad. Piensa en cómo actúas normalmente y se muy honesto al contestar.

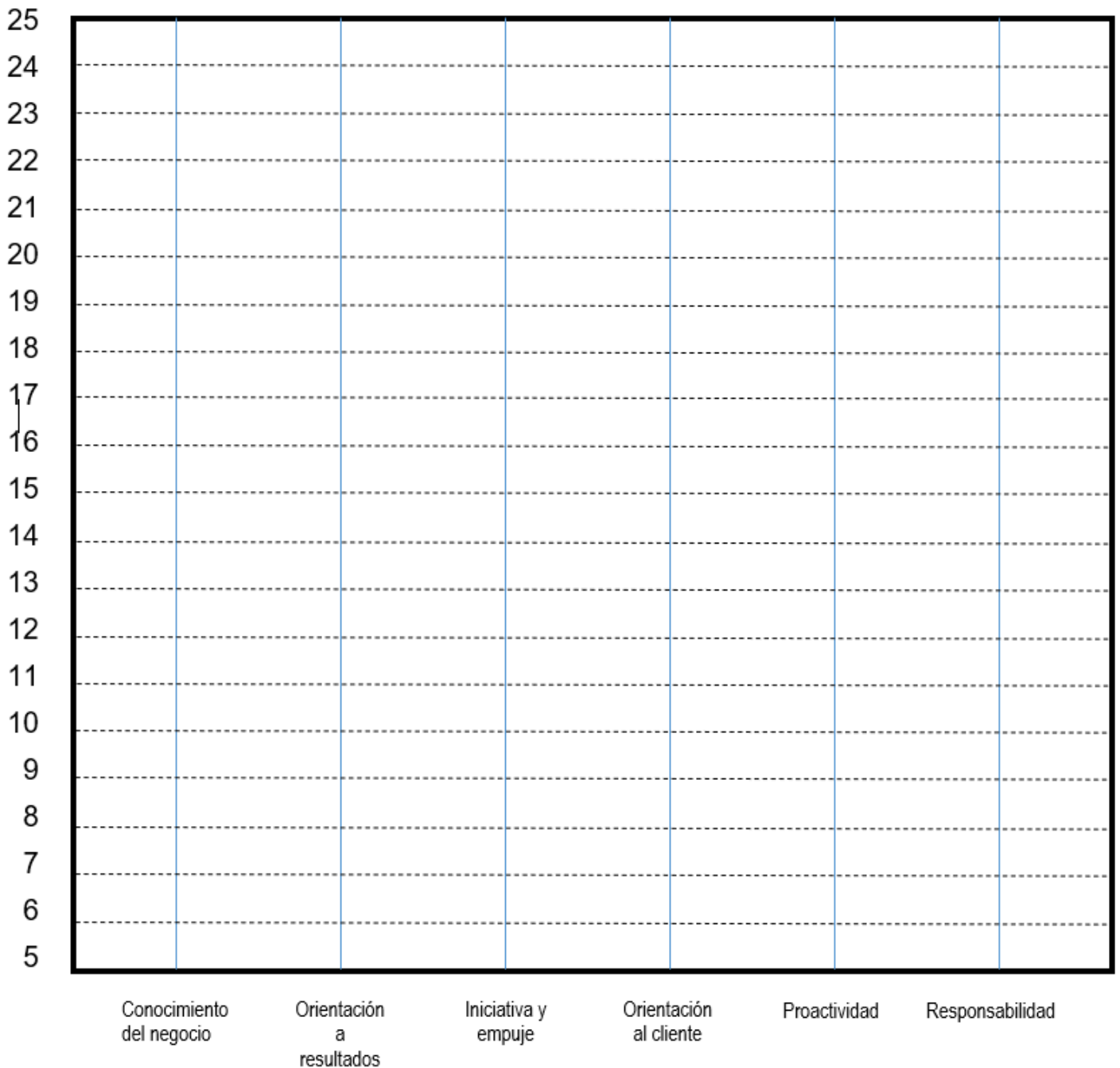
Escala:

1	2	3	4	5
Muy poca frecuencia	Poca frecuencia	Frecuencia media	Alta frecuencia	Muy alta frecuencia

Diagnóstico de Habilidades de Orientación a resultados

Nombre: _____ Fecha: _____

Traslada las calificaciones de los cuestionarios de las personas que te evaluaron e incluye las propias en la siguiente gráfica.



2.2 Reactividad vs proactividad

Reactividad

Las personas reactivas:

- Encuentran excusas para no hacer lo que tendrían que hacer.
 - Si no tienen empleo dicen «no me dan trabajo».
 - Si no venden dicen «los clientes no quieren comprar».
- Las razones de su hipotético fracaso están en el exterior, las tienen los demás. *La culpa es del mundo, que no les quiere hacer feliz.*

El espejo social

Tenemos una visión de nosotros mismos relacionada en gran medida por lo que nos dicen las personas que nos rodean:

- “Siempre llegas tarde”. “Comes como un cerdo”; “Las mujeres son para estar en la casa”; “Es tan fácil, ¿Por qué no lo entiendes?”; “Deberías ser más ... “

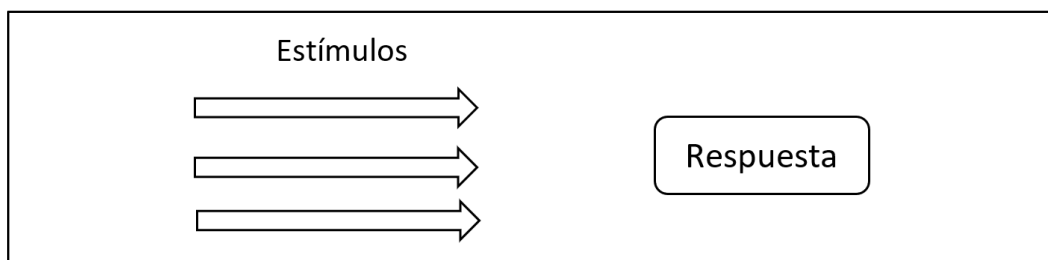
¿Qué frases recuerdas que te han condicionado?

Todo esto provoca en nosotros una forma de vernos y cuando creemos que estas frases son nuestra realidad, vamos repitiendo ese comportamiento. Nuestra imagen es un espejo social distorsionado.

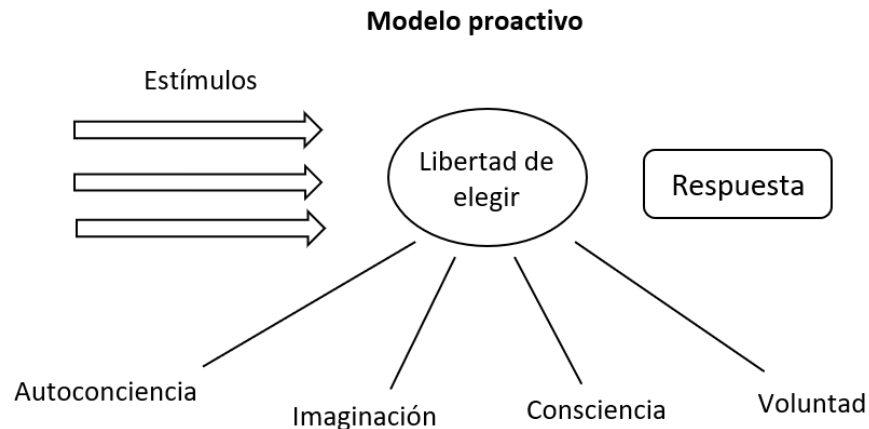
Hay que reflexionar acerca de que no somos nuestros sentimientos, nuestros estados de ánimo, ni nuestros pensamientos. Tampoco somos solo lo que los demás ven y opinan de nosotros.

Rompamos ese círculo vicioso de condicionamiento.

Modelo reactivo



La autoconciencia nos permite distanciarnos y examinar el paradigma de nosotros mismos, incluso la manera en la que vemos.



En nuestro interior podemos decidir de qué modo nos afecta lo que sucede nuestro alrededor. Ahí reside la libertad y el poder para cambiar la respuesta condicionada. El ser humano tiene la libertad interior de elegir. Podemos formular nuevos programas para nosotros mismos, totalmente independientes de nuestros instintos y adiestramiento.

Las personas proactivas:

- Buscan soluciones para hacer lo que les corresponde.
- Las razones de sus fracasos y éxitos están en su interior en gran medida.
- Aceptan que pueden hacer algo para influir en aquello que no les corresponde.

Ventajas de las personas proactivas:

- **Se sienten más autorrealizadas** por conseguir logros gracias a sus esfuerzos.
- **Creen más en sí mismas** porque demuestran que las soluciones están en sus manos.
- **Son más valoradas y reconocidas** por los demás, porque prestan más ayuda y son más positivas.
- **Suelen tener mayores ingresos económicos** si su salario depende de su esfuerzo.

Los enemigos de la proactividad.

- Prejuicios.
- Procrastinación, flojera.
- Exceso de confianza.
- Temor a asumir riesgos. Miedo al fracaso.
- Falta de confianza en sí mismo. Alas cortadas.
- Desmotivación.
- Indisciplina.

Ejercicio: Define por lo menos 10 maneras de cómo puedes ser más proactivo:

2.3 Efectividad, eficacia y eficiencia

El adjetivo “eficacia” proviene del latín *efficax* (eficaz, que tiene el poder de producir el efecto deseado), cuyo significado en castellano es “hacer o lograr”. De acuerdo con el diccionario de la lengua española de la Real Academia Española, eficacia significa “Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera”. Dicho término hace énfasis a los resultados, promueve el hacer las cosas correctas y sobre todo, lograr objetivos sin importar el costo o el uso o mal uso de los recursos.

Una determinada iniciativa es más o menos eficaz según el grado en que cumple sus objetivos, toma en cuenta la calidad del producto y le deja el problema del cómo obtenerlo a la otra variable de la función efectividad, que llamamos eficiencia.

Desde el punto de vista de la empresa, especialmente en los más altos niveles jerárquicos, la eficacia es de una importancia única, de hecho, en la formulación de su Planificación Estratégica, al tratar de darle respuesta al ¿Qué?, ¿Por qué?, ¿Para qué?, el enfoque que necesariamente debe prevalecer, tanto en la formulación de los objetivos como en la formulación de las estrategias, es el de la eficacia.

El enfoque de la eficiencia se presenta a la hora de responder el “Cómo”, efectivamente, surge en el momento en que se definen los planes, el presupuesto y las acciones para lograr cristalizar lo previsto en la Planificación.

Según Peter Drucker, un líder debe tener un desempeño eficiente y eficaz a la vez, pero, aunque la eficiencia es importante, la eficacia es aún más decisiva, y sigue diciendo: No basta con hacer las cosas correctamente (eficiencia), hay que hacer las cosas correctas (eficacia).

Siguiendo este orden de ideas, podemos afirmar que solo la eficacia nos permitirá responder a: ¿Cuáles son nuestros objetivos? ¿Cuáles son los resultados (productos) que queremos alcanzar? ¿Para qué lograrlos?

Perfecto, en este punto tenemos un buen porcentaje del camino recorrido, tenemos claro qué debemos hacer y para qué, pero nuestro problema no termina aquí, o ¿es que acaso no nos importa el Cómo, o tal vez no tiene importancia la posible optimización de gastos?. Sabemos que el siguiente paso a seguir es enfocarnos en hacer las cosas correctamente y por ende, entra en escena la eficiencia.

El adjetivo “eficiencia” proviene del latín *efficientia*, cuyo significado en castellano es “acción, fuerza, virtud de producir”, es el criterio económico que revela la capacidad de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo. Tanto la elaboración del concepto como la interpretación del término eficiencia resultan más complejas que en el caso de eficacia, pero para no confundirnos, asociemos eficiencia con optimización ya que ésta busca apoyarse en los



mejores métodos y procedimientos que fueron planificados con el objetivo de asegurar la óptima administración de los recursos disponibles.

Ahora bien, en sintonía con muchos expertos en la materia, se puede afirmar que a medida que subimos de nivel en la estructura organizativa, la eficacia toma más fuerza, mientras que al bajar de nivel, la eficiencia es quien adquiere mayor relevancia y así surge un nuevo concepto, el sustantivo “efectividad”.

Efectividad proviene del verbo latino *efficere* cuyo significado en castellano es “ejecutar, llevar a cabo, efectuar, producir, obtener como resultado”. En definitiva, no es más que la relación entre eficacia y eficiencia, dicho en otras palabras, es la medida de la calidad de las metas que hemos alcanzado.

¿Cómo debemos trabajar, con eficacia o con eficiencia?

Indiscutiblemente debemos buscar el punto de equilibrio entre los dos adjetivos para lograr así la mayor efectividad. Con la eficacia logramos los objetivos deseados y con la eficiencia garantizamos la optimización de los recursos.

Bien cabe destacar, que dicho punto de equilibrio es dinámico, es decir, no necesariamente se encuentra localizado en un punto fijo, equidistante de ambos adjetivos, dicho punto se desplaza hacia uno u otro lado dependiendo del nivel jerárquico en que usted se encuentre y de la situación, entonces, tanto el empleado operativo como el ejecutivo de alto nivel, serán efectivos cuando manejen adecuadamente la mezcla o proporción de eficiencia y eficacia requerida por su posición dentro de la estructura organizativa.

Evidente y necesariamente deben existir ambos adjetivos. Si solo usamos una de sus variables (la eficacia o la eficiencia) la función efectividad será negativa o en el mejor de los casos igual a cero. Y así, sin lugar a dudas, ambas variables o adjetivos, deben necesariamente coexistir.

De acuerdo con la “Dirección Efectiva por Objetivos” mencionada por los expertos en efectividad gerencial Reddin y Saunders, esta pone gran énfasis en cuatro conceptos:

- Efectividad gerencial.
- Áreas de efectividad o de resultados.
- Indicadores de medición.
- Objetivos.

Considerando la lectura anterior, responde las siguientes preguntas:

¿Qué significa Eficiencia?	¿Qué significa eficacia?	¿Qué significa efectividad?

2.4 Diferencia entre actividades y resultados

● Acciones y objetivos

Recuerda, los objetivos no deberán confundirse con las actividades a realizar, sino deberán estar redactadas tomando en cuenta los resultados esperados.

● Actividad

Es el conjunto de operaciones o tareas que ejecuta una persona o entidad y que dan forma a un proceso para llegar a los objetivos.

● Resultado

La idea de algo hacia lo cual se lanzan o dirigen las acciones. Representa lo que se espera alcanzar como efecto del proceso.



Ejercicio. En el espacio de la izquierda de cada enunciado, escriba una **R** si considera que es un área de resultados y una **A** si es una actividad.

	Comunicación de normas.
	Nivel de producción.
	Coordinación de planes.
	Niveles de inventarios.
	Tiempos de entrega.
	Relaciones con los clients.
	Integración de recursos.
	Niveles de calidad.
	Investigación de actitud.
	Ambiente laboral.

Ejercicio: Determina las actividades a realizar para alcanzar los siguientes resultados:

Resultado a obtener	Actividades

3. Áreas de resultados

3.1 Conceptos clave

La mayoría de las actividades pueden ser convertidas en resultados, siempre que el puesto sea necesario.

Existe una fuerte diferencia entre enfocarse en actividades y enfocarse en resultados. Lo importante es medir lo que hacemos en función de los resultados que logramos.

Área de resultados:

Son los requerimientos generales de resultados de un puesto.

Indicador de medición:

Criterio con el que pueden ser medidos los resultados en un área de resultados.

Propósito del trabajo: El único propósito del trabajo que la efectividad, es decir, el logro de resultados.

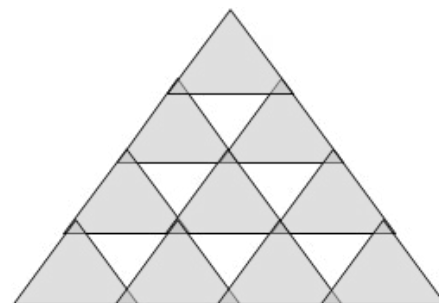
Características de las áreas de resultados:

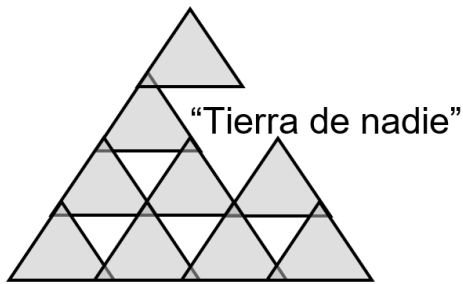
1. Son las necesarias para definir la esencia del puesto y poder planear la obtención de los resultados.
2. Representan el 100% de los resultados esperados del puesto.
3. No se traslapan. Se alinean vertical y horizontalmente.
4. No se limitan en cuanto a sus funciones.
5. Se expresan en términos de resultados, no de tareas o actividades.
6. Se nombran con sustantivos, no con verbos.
7. Se definen en 2-3 palabras.

Alineación de áreas de resultados

Los ángulos de "enlace" son los puntos en que los resultados logrados por un área, reciben contribución de procesos anteriores y aportan contribución de salida a procesos posteriores

La máxima contribución y, por tanto, el máximo poder obtenido de un puesto, es aquel que se encuentra exactamente en su nivel en ambas dimensiones.





Un hueco implicaría una especie de “tierra de nadie”.

Una desalineación vertical llevaría no solo a la confusión y duplicidad de funciones, sino también a la falta de claridad en cuanto al tramo de control correspondiente al área desalineada y a las manifestaciones de poder formal.

Es frecuente que las **luchas de poder**, que suelen ser más comunes de lo deseado, se inicien en una duplicidad de áreas de resultados en niveles diferentes.

ÁREA FORZADA:

Es el área que una persona se apropia por no confiar en que el responsable la maneje con efectividad.

ÁREA DE OTRO:

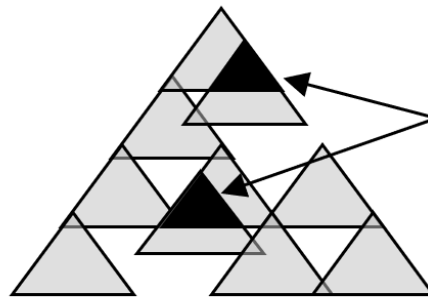
Área que una persona muestra como suya, sin tener control sobre ella.

ÁREA NO MEDIBLE:

Un área cuyo objetivo asociado no es medible.

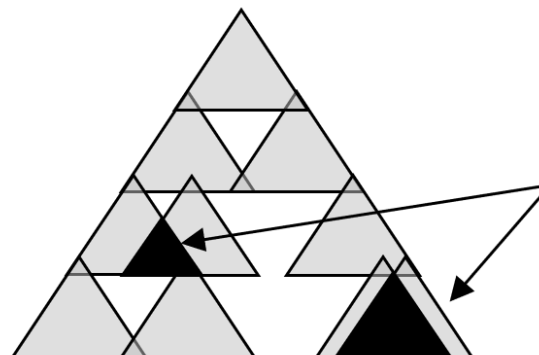
ÁREA DE TIEMPO:

Actividad a la que la persona dedica gran parte de su tiempo, sin ser un área de resultados.



Falta de claridad y posible lucha de poder.

Si las áreas de resultados se “enciman” horizontalmente, es probable que existen problemas de duplicidad de funciones, pero, también, **desperdicio de energía** en cuanto al logro de resultados, o bien, **falta de efectividad** debido a que los responsables de las áreas duplicadas se ceden la responsabilidad recíprocamente.



Desperdicio de energía

3.2 Desarrollo de un área de resultados

1 PREGÚNTATE QUÉ ACTIVIDADES HACES EN TU PUESTO

Escribe las actividades que llevas a cabo en tu puesto. Luego pregúntate “¿Para qué hago esto?”

Vendrá una segunda respuesta, que comenzará a darte un sentido de propósito, es decir, de resultados. Ante esta segunda respuesta, vuelve a preguntarte “¿Para qué?”. Es probable que en la respuesta a este segundo “¿Para qué?” encuentres un logro que se espera de tu puesto. Allí tienes un área de resultados.

Ejemplo:

Actividades	Resultados
Dar mantenimiento a máquinas	Disponibilidad de maquinaria
Instruir subordinados	Efectividad de subordinados
Enseñar el sistema Office	Utilización del sistema Office
Comer sanamente	Salud

2 ENCUENTRA UN INDICADOR DE MEDICIÓN.

Pregúntate: ¿qué hecho, documento o acontecimiento me indicará que obtuve el resultado para el que desempeño mi función?

En algunas áreas, como VENTAS o PRODUCCION, es fácil encontrar métodos de medición. En otras áreas de resultados los métodos de medición pueden ser difíciles y pueden ser áreas no medibles.

3 CONVIERTE TU INDICADOR DE MEDICIÓN EN OBJETIVOS MEDIBLES.

Área de resultados	Indicador de medición	Objetivo
Ventas	% de Aumento de ventas del producto X.	Incrementar el 20% de ventas del producto “X” para el 31 de diciembre del 2021.

3.3 Medición

Para lograr un buen resultado, se necesita que haya una comunicación precisa entre clientes, procesadores y proveedores. Esta se logra cuando se “dice con números”. Para esto, es necesario crear un sistema de medidas.

La evaluación se basa en el análisis del cumplimiento de los objetivos y metas. En este aspecto se pueden utilizar diversos **indicadores**, mediciones de desempeño, etc., para evaluar los resultados.

Propósitos de la medición:

- Mostrar los resultados reales de la aplicación de proceso.
- Detectar problemas actuales y potenciales generados por el no cumplimiento con los requisitos, así como las oportunidades.
- Contar con elementos para una evaluación objetiva y tomar decisiones adecuadas.
- Determinar acciones correctivas y preventivas.

Establecimiento de indicadores de medición

Todo resultado requiere indicadores para medir el nivel de logro de los objetivos. Para ser útiles, las mediciones deben ser fáciles de usar, confiables y deben calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

Indicadores de medición:

Unidad de medida que se establece para verificar el cumplimiento de las áreas de resultados. Un área de resultados puede tener varios indicadores de medición.

Ejemplo:

Resultado esperado	Indicadores de medición:
Ventas	Importe de ventas en el distrito “A”. % de aumento de ventas del producto X.

KPI's (Key Performance Indicators)

Estos son los **indicadores** con un **significado estratégico** que se percibe como **crítico** en el negocio.

Método de medición: Es la forma en la que pueden ser medidos los resultados

Ejemplos de indicadores de medición.

Cualitativos:	Cuantitativos:
<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción del cliente (percepción). Imagen de la empresa. Actualización del personal. Motivación del personal. Calidad de la información. Percepción de la marca. Clima laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto asignado al área. Ventas en volumen o en \$. % de efectividad. Margen de rentabilidad. Tiempo de respuesta. Número de clientes actuales, nuevos. Número de personas capacitadas. Participación de mercado.
<i>Ejemplos de medidas del costo / utilización de recursos:</i>	<i>Ejemplos de medidas de entrega oportuna:</i>
<ul style="list-style-type: none"> Horas extra / total de horas trabajadas. Capacitación (en \$ y en horas) / Colaborador (en \$ y en horas). Rentabilidad por sucursal / zona. Costos proyectados / costos reales. 	<ul style="list-style-type: none"> Proyectos terminados a tiempo / proyectos terminados. % de Documentos retrasados. Tiempo real de respuesta / estándar. Tiempo requerido para responder a quejas.
<i>Ejemplos en un departamento de sistemas:</i>	<i>Áreas administrativas:</i>
<ul style="list-style-type: none"> % de eficiencia del sistema. Tiempo por caídas del sistema. Tiempo de respuesta de los sistemas. Programas entregados a tiempo y dentro del presupuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo de respuesta a problemas. % de efectividad en los procesos. Productividad del área. Solicitudes contestadas / recibidas.

Ejercicio:

Área de resultados	Indicadores de medición
Siniestralidad	
Satisfacción del cliente	
Clima laboral	
Costos	
Retención del talento	
Nuevos productos	

Ejercicio de aplicación.

Define los indicadores de medición para cada área de resultados

Área de resultados	Indicador de medición

Determina objetivos para los indicadores de medición.

Escribe a continuación los indicadores ligados a tus 3 áreas de resultados más importantes y define los objetivos que debes perseguir en cada caso:

Área de Resultados	Indicador de medición	Objetivo

Nota:

Los objetivos deben contener el **indicador de medición** del área de resultados que corresponde. Más adelante revisaremos las características que debe contener un objetivo completo.

4. Definición de objetivos

4.1 Fijar objetivos de desempeño.

1. Los objetivos de desempeño deben individualizarse para cada empleado, aun cuando haya varios empleados con descripciones de trabajo idénticas.
2. El proceso de fijar objetivos es probablemente más importante que los objetivos creados, pues es el diálogo entre jefe y empleado el que desarrolla el sentido de las contribuciones de ese empleado hacia la organización como un todo.
3. Los objetivos técnicamente perfectos son grandiosos, pero es más importante que el empleado y el jefe entiendan lo mismo de lo que cada meta significa y cómo se relaciona con el éxito de la compañía.
4. Los objetivos requieren comunicación acerca de ellos a lo largo del año, para monitorear su avance y realizar acciones correctivas.
5. Alinear los objetivos de desempeño con los objetivos de su unidad de trabajo.
6. Cambia la idea que tienes de los objetivos de desempeño, de usarlos para evaluar el desempeño, a usarlos para enfocar y guiar el mismo. Contar con un enfoque y una guía apropiados significa que necesitas hacer menos evaluaciones.
7. Procura limitarte a cubrir las funciones importantes, trata de limitar el número de objetivos para cualquier empleado a 5 más o menos, y que cubran lo que el empleado hace en realidad.
8. Los objetivos no deben quedar grabados en piedra para siempre. Si las prioridades cambian drásticamente, ajusta tus objetivos a los nuevos requerimientos y vuelve a negociar con tu jefe dichos cambios.
9. Por otro lado, los objetivos no deben cambiar sin una razón importante, esto denota falta de planeación adecuada.

Fuentes de Información para elaborar objetivos

Internas	Externas
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos estratégicos de la compañía. • Objetivos de la Dirección. • Objetivos del área. • Requerimientos del puesto. • Necesidades de usuarios internos. • Propuestas de empleados. • Proyectos • Errores. • Áreas de resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades del usuario final. • Requerimientos del mercado. • Comparativo nacional y global. • Quejas del cliente o usuario. • Áreas de oportunidad. • Nichos no explotados. • Avances tecnológicos. • Oportunidades. • Amenazas.

4.2 Sugerencias para la redacción de objetivos.

1. Utilizar un lenguaje comprensible.
2. Enunciar el resultado esperado, incluyendo un verbo en infinitivo que precise el resultado esperado (**Qué**).
3. El objetivo debe indicar los resultados por alcanzar. Debe indicar el “qué”, pero no indicar el “cómo”.
4. Debe contar con criterios de medición (**Cuánto**).
5. Alineados con los objetivos estratégicos del negocio.
6. El objetivo debe exigir un reto, pero no al punto de ser imposible (Relevante, retador y alcanzable).
7. Fechas o plazos para alcanzar el objetivo. A partir de, hasta, durante (**Cuándo**).

Ejemplos de Verbos Conductuales

Aplicar	Diseñar	Modificar
Asegurar	Disminuir	Nombrar
Calcular	Eliminar	Operar
Cambiar	Evaluar	Planear
Categorizar	Instalar	Preparar
Clasificar	Identificar	Probar
Completar	Incrementar	Reordenar
Concluir	Integrar	Resolver
Construir	Inventar	Retener
Decidir	Justificar	Seleccionar
Definir	Medir	Usar
Desarrollar	Mejorar	Vender
Descubrir	Minimizar	

4.3 Modelo SMART

S	Específico	¿Qué es concretamente lo que quiero lograr?
M	Medible	¿Cuál será la evidencia para mí y para los otros de que lo he logrado? Debe contar con indicadores de medición claros.
A	Alcanzable	¿Es realista con los recursos a mi alcance? ¿Está dentro de mis posibilidades? ¿Es retador?
R	Relevante	¿Cómo es importante el objetivo para mi área y para la empresa? ¿Cuál es el beneficio para mis funciones y área?
T	Tiempo	¿Cuándo lo voy a alcanzar?

Práctica: Criterios para validar objetivos (SMART)

Criterios SMART

Specific. Específicos.

Measurable. Cuantificable.

Achievable. Alcanzables y retadores.

Relevant. Relevantes y orientados a resultados del negocio.

Time limited. Con fechas de cumplimiento.

De acuerdo con las instrucciones del facilitador, escribe el objetivo correspondiente:

Objetivo personal	Criterios SMART
	Specific Measurable Achievable Relevant Time limited

Objetivo de trabajo	Criterios SMART
	Specific Measurable Accepted Relevant Time limited

5. Responsabilidad

5.1 Responsabilidad, compromiso y proactividad

Responsabilidad	Compromiso:	Proactividad

5.2 Rendición de cuentas

Un primer elemento para esto es aplicar el concepto de la responsabilidad, que implica cumplir con los compromisos que definimos.

Para incrementar **tu cumplimiento**, recuerda lo siguiente:

- Promete solo aquello que puedas cumplir
- Aprende a decir no.
- No hagas promesas que no puedas cumplir.
- Cumple para que te cumplan.
- Castígate. Lleva a cabo algunas acciones de penalización sencillas.

Algunas acciones que te ayudarán a lograr que **los demás cumplan** son:

- Define con precisión los compromisos efectuados.
- Cuida que los otros entendieron correctamente los compromisos y sus implicaciones.
- Asegúrate de que el otro está realmente convencido de que puede cumplir y quiere hacerlo.
- Da seguimiento con fechas de revisión de avances. No des por hecho, verifica.
- Cuando alguien no cumple, negocia directamente con la persona.
- Reafirma el compromiso

5.3 Planes de trabajo alineados a los objetivos de la empresa.

Las mejores acciones para lograr que las cosas se efectúen en tiempo y forma, consisten en determinar objetivos claros, indicadores de medición y una retroalimentación periódica. Esto aplica tanto a los compromisos que efectúas en tu trabajo, como a la generación de compromisos entre áreas y con los clientes externos.

Una vez definido el objetivo a perseguir, hay que desglosar diferentes actividades que habrá que desarrollar para poder cumplir con dicho objetivo.

Una sugerencia de proceso es la siguiente:

1. Escribir una lluvia de ideas de acciones a realizar.
2. Revisar la lista de acciones y elegir aquellas que más contribuyan a la consecución del objetivo.
3. Redactar la acción de manera clara y entendible.

Ejemplo de Objetivos de Desempeño y acciones.

Ejemplo. Puesto: Recepcionista

Objetivo	Indicador de medición	Peso %	Acciones	Fecha
Disminuir en 20% el tiempo de registro de visitantes.	20% menos del tiempo en minutos	30	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y presentar por lo menos dos propuestas de formatos. • Lograr la autorización de un procedimiento de atención a visitantes. • Implementar un proceso de atención que elimine cuellos de botella. 	Para el 15/Nov/____
Canalizar a los visitantes a la empresa, sin error.	0 quejas	50	<ul style="list-style-type: none"> • Explicar con claridad el procedimiento a seguir y la ubicación a visitar. • Mantenerse actualizado en la ubicación del personal. 	Durante todo el ____ Medir cada mes
Documentar el registro del 100% de los visitantes a la empresa.	100 % de visitantes registrados en los formatos definidos.	20	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitarse en el sistema de registro. • Registrar visitantes. 	Del 1º jul al 30 dic del ____

Ejercicio de jerarquización de objetivos.

Mi puesto

Mi puesto actual: _____ Fecha: _____

Objetivo	Indicador de medición	Peso %	Acciones	Fecha

Ejercicio de jerarquización de objetivos.

Aplicación a colaboradores

Puesto de un colaborador: _____ Fecha: _____

Objetivo	Indicador de medición	Peso %	Acciones	Fecha

6. El proceso del cambio

6.1 El entorno cambiante

¿Qué está cambiando hoy en el mundo? ¿En nuestro país? ¿En la empresa?

El cambio

Es un proceso de modificación o evolución que produce diferencias específicas entre una situación actual y el transcurso del tiempo.

Tipos de cambio

PLANIFICADO	REVOLUCIONARIO	EVOLUTIVO
<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo indicado. • Implica el diseño de un futuro deseado. • El hombre es participe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rápido. • No se conoce si el estado a acceder será mejor. • El hombre es impactado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lento. • No se conoce el resultado. • El hombre es influido.

Actitudes ante el cambio

Reactiva

Se actúa cuando es tarde para prevenir, consiste en esperar que los cambios se den para “combatirlos”, esperar a que sucedan los problemas para solucionarlos, tendiendo a la acción-reacción, lo que es arriesgado ya que puede inducir a cometer errores por las reacciones precipitadas.

Inactiva

Se basa en la pasividad, en no hacer nada hasta que los cambios se impone, a veces con toda dureza. Implica no estar preparados ante dichos cambios corriendo el riesgo de perder muchas oportunidades.

Preactiva

Se busca prevenir que algo pueda suceder y se asegura que si de verdad pasa al menos no se pierda todo. Aunque es mejor estar prevenidos ante lo que pueda ocurrir, el miedo puede llevarnos a ser demasiados preactivos, a asegurar todo, por un alto costo o inversión de recursos aún cuando las probabilidades de que algo negativo suceda son pocas.

Proactiva

Implica estar siempre alertas ante las señales para actuar antes de que algo ocurra, buscando cambiar el futuro, intentando intervenir para que dicho cambio se acomode a nuestros planes. Consiste en hacer todo lo posible para empujar hacia el cambio específico que se desea o se sueña.

**¿Qué actitud tienes con relación al cambio que estás viviendo?
¿Qué actitudes tiene tu equipo de trabajo?**

6.2 Adaptación al cambio.

Cómo adaptarnos al cambio.

- Tomando conciencia de la nueva realidad.
- Conociendo la estrategia de la empresa.
- Reconociendo la posibilidad de mejora de lo que hacemos.
- Buscando hacer las cosas de mejora manera.
- Promoviendo la mejora en el puesto, el área y la empresa.

Pasos para el cambio:

Paso 1: Conciencia y Convicción

Paso 2: Claridad

Paso 3: Decisión y Compromiso

Paso 4: Efectos

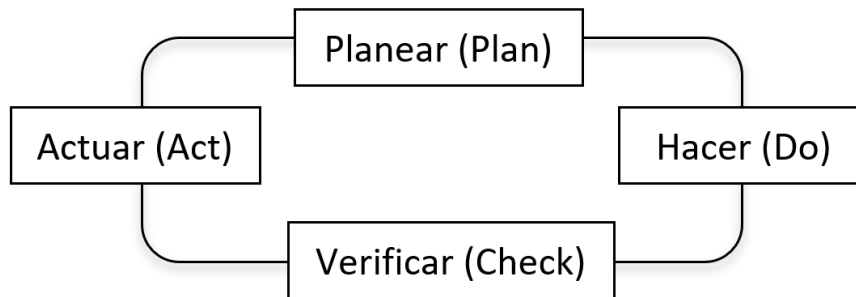
Paso 5: Continuidad y Disciplina

Recuerda, el cambio es un proceso largo que dura toda la vida. ¡Así que ánimo, no te detengas! Se requiere disciplina para que el cambio sea duradero y profundo.

6.3 Formulación de ideas de mejora

La mejora continua.

Entendemos la mejora continua como el hecho de mantenernos realizando progresos de manera periódica en lo que hacemos. Ya el siglo pasado, el “padre de la calidad” Edward Deming desarrolló su hoy famoso ciclo de mejora continua conocido como PDCA.



ESTRATEGIAS DE APLICACIÓN DEL KAIZEN

a) ¿Qué preguntas pequeñas te puedes hacer?

b) ¿Qué pensamientos pequeños podrías tener para desarrollar aptitudes y costumbres nuevas.

c) ¿Qué acciones pequeñas puedes comenzar a hacer para buscar éxito en lo que deseas o necesitas?

d) ¿Cuáles problemas pequeños puedes resolver?

e) ¿Qué pequeños premios puedes conceder a otros o a tí ante los logros?

f) ¿Cuáles son los pequeños pero cruciales momentos que el resto del mundo ignora?

Formulación de Ideas de mejora en mi puesto de trabajo.

Como parte de la aplicación de este taller, elige una situación de tu puesto de trabajo en la que consideras que se requiere realizar una mejora. Utiliza el siguiente formato para formular tu idea.

Nombre: _____ Fecha: _____

Situación a mejorar. Describe brevemente en qué consiste la situación. Incluye datos.

Idea de mejora. Describe en qué consiste la idea que sugieres.

Resultado esperado. Define qué esperas que pase al implementar la idea.

Medición. Define los indicadores de medición que utilizarás para evaluar los resultados.

7. Compromisos de aplicación a tu desarrollo

Determina por lo menos tres acciones de mejora aplicadas a tu desarrollo:

Nombre: _____ Fecha: _____

Aspecto a mejorar	Acción de mejora	Resultado esperado	Fecha de aplicación

Firma de quien aplica

Nombre y firma del jefe inmediato

