
GUIA DE AYUDA PARA FIJAR OBJETIVOS DE GESTION

Ver 4.00 / 2001

<http://web.sede.ot/diper/homepage/index.htm>

Índice

1. PROPÓSITO	3
2. INTRODUCCIÓN	3
2.1. OBJETIVOS DE GESTIÓN.....	3
2.1.1. <i>Actividad:</i>	4
2.1.2. <i>Logro (o resultado):</i>	4
3. DESARROLLANDO PLANES DE GESTIÓN	4
3.1. PASO 1: COMPRENDER LA MISIÓN, EL CONTEXTO Y LA VISIÓN.....	4
3.1.1. <i>Misión</i>	4
3.1.2. <i>El contexto</i>	5
3.1.3. <i>Visión</i>	5
3.1.4. <i>Objetivos estratégicos de la organización</i>	5
3.1.5. <i>En la práctica</i> :.....	5
3.2. PASO 2: DETERMINAR LA CONTRIBUCIÓN REQUERIDA DEL SECTOR O EQUIPO.....	6
3.2.1. <i>Misión del sector</i>	6
3.2.2. <i>Objetivos del sector</i>	6
3.2.3. <i>Definir los objetivos en cascada</i>	7
3.2.4. <i>Definir los objetivos focalizándose en el cliente</i>	9
3.2.5. <i>Fijar objetivos a través del diagrama de flujo del trabajo</i>	11
3.3. PASO 3: DETERMINAR LOS LOGROS INDIVIDUALES QUE SOPORTEN LOS OBJETIVOS DEL SECTOR	13
3.4. PASO 4: CONVERTIR LA CONTRIBUCIÓN EN OBJETIVOS DE GESTIÓN.....	15
3.4.1. <i>Objetivos especiales</i>	15
3.4.2. <i>Priorizar los objetivos</i>	15
3.5. PASO 5: DETERMINAR LOS PARÁMETROS DE MEDICIÓN.....	17
3.5.1. <i>Medidas generales</i>	17
3.5.2. <i>Desarrollando medidas específicas</i>	17
3.6. PASO 6: DESARROLLAR ESTÁNDARES.....	19
3.7. PASO 7: DETERMINAR CÓMO MONITOREAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS.....	21
3.8. PASO 8: CHEQUEAR EL PLAN DE PERFORMANCE.....	23
4. AYUDAS PRÁCTICAS	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
4.1. LOS OBJETIVOS GENÉRICOS Y ESPECIALES	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
5. ANEXO 1 : FORMATO BASE PARA EL PLAN DE GESTIÓN	25

1. Propósito

Esta guía fue diseñada con el propósito de brindar una aproximación práctica para desarrollar Planes de gestión personales y de sector alineados con los objetivos estratégicos de la organización. Luego de leer el material, el lector podrá:

- Determinar la diferencia entre actividad y contribución
- Utilizar una variedad de métodos para definir la contribución individual y de sector
- Desarrollar un plan de gestión alineado con los objetivos de la organización

2. Introducción

La base de toda organización efectiva es una visión y misión común, compartida, entendida y aceptada por sus integrantes, quienes deben alinear sus respectivas misiones y objetivos de gestión del sector e individuales con los de la empresa.

En la Etapa Estratégica del Ciclo de Gestión, la Dirección de la organización y de la empresa definirán, en base a la visión y misión, las prioridades generales de gestión y los objetivos estratégicos del año (presupuesto).

En la Etapa Operativa del Ciclo de Gestión cada sector y cada persona, en conjunto con su supervisor, deberán definir sus propios objetivos de gestión.

2.1. Objetivos de gestión

Entenderemos los objetivos de gestión como la **contribución** esperada de cada sector y de cada persona al logro de la misión de la empresa.

Por esta razón es muy importante distinguir contribución de actividad.

Contribución vs Actividad

El concepto más importante relacionado con los Planes de Gestión es el de medir la Contribución versus el medir "Actividades".

Medir y reconocer los resultados en términos de CONTRIBUCION en lugar de ACTIVIDADES se traduce inmediatamente en una mejora de los resultados que se obtienen.

Esta guía fue diseñada para ayudarlo a desarrollar elementos y estándares que se centren en contribuciones, en lugar de actividades.

CICLO DE GESTION



2.1.1. Actividad:

Es la acción que produce resultados y que se describe generalmente utilizando verbos. Ejemplos de actividades son:

- Archivar documentos
- Desarrollar programas de software
- Contestar preguntas de clientes
- Escribir reportes

2.1.2. Logro (o resultado):

Es el producto o servicio de la unidad de trabajo y de los empleados y se describe generalmente con sustantivos. Los ejemplos de logros en la historia de las abejas son la cantidad de polen recolectado por cada abeja y la producción de miel de la colmena. Otros ejemplos incluyen:

- Archivos ordenados y completos
- Un programa de software que cubra las necesidades del usuario
- Guía precisa a los clientes
- Información completa y precisa para decidir la provisión de insumos

Los objetivos se enunciarán en términos de los resultados esperados como contribución a la misión de la organización.

3. Desarrollando Planes de Gestión

Sugerimos a continuación un proceso de ocho pasos para desarrollar objetivos operativos de gestión que soporten y estén alineados con los objetivos estratégicos organizacionales.

Es importante recordar que NO estamos hablando de un proceso distinto al proceso de presupuestación anual sino de este proceso específicamente.

Se trabajará con el formato incluido como Anexo I, en cual el lector podrá ir volcando su propio Plan de Gestión a medida que lo vaya construyendo.

3.1. Paso 1: Comprender la misión, el contexto y la visión

El primer paso para definir objetivos de gestión es tener una comprensión clara de la misión, el contexto y la visión de la organización a la que pertenezca.

3.1.1. Misión

La misión es una descripción concisa del propósito de la organización. En una organización económica distinguiremos una misión general relacionada al objetivo económico de la organización y una misión específica que es el objetivo específico de la organización. En esta guía nos referiremos a esta última como Misión.

La Misión responde a la pregunta Porqué existe la organización e incluye la naturaleza de sus productos y servicios y a los grupos de clientes que compran dichos productos y servicios. La misión debe proveer dirección continua y foco para los planes y operaciones.

Una misión típicamente describe una organización en términos de:

- Propósito: Porqué la organización existe, y qué desea lograr
- Negocio: El principal método a través del cual la organización logrará su propósito
- Valores: Los principios o valores que quían a los miembros de la organización en su búsqueda del

3.1.2. El contexto

Toda organización se sitúa en un contexto a partir del cuál debe estructurar su accionar para lograr su misión. El mercado, los competidores, los clientes, los proveedores, su ubicación geográfica son todos elementos que constituyen el contexto de la organización.

3.1.3. Visión

Mientras la misión resume el qué, cómo y el porqué trabaja una organización, la visión presenta, dado el contexto, una imagen de cómo se visualiza el éxito de la organización.

3.1.4. Objetivos estratégicos de la organización

Periódicamente, o cuando el contexto lo requiera, en los niveles directivos, se definen los objetivos estratégicos de la organización. Si bien estos objetivos son objetivos de largo plazo, el cambio constante al que se ve sometido la organización hace que sea necesaria la constante revisión de los mismos.

Anualmente, alineado con estos objetivos se define el presupuesto que incluye los objetivos anuales de la empresa y la estimación de los recursos que esto implica.

3.1.5. En la práctica :

Recopile la documentación (si existe) en la que se formaliza la misión y/o visión de la empresa. Fuentes posibles para hallar esta información son:

- la Intranet de la empresa y la organización
- las páginas en Internet de la empresa y la organización
- los informes societarios (Memorias y Balance) publicados oficialmente
- videos o publicaciones institucionales

reportajes o discursos de los directivos que pueda encontrar en los medios masivo, intranet o internet

Estos últimos especialmente si la empresa no tiene documentación formal sobre la misión y visión. En este caso, redacte Ud. lo que considera expresa cuál es la misión y visión de la empresa.

Complete el punto 1.1. del Anexo I.

En cuanto al contexto, investigue:

- ¿quiénes son los principales competidores de su empresa?
- ¿quiénes son los principales clientes?
- ¿cuál es la situación económica de los países en los que se encuentra?
- ¿cómo ha sido la evolución del negocio en general en el mundo y en el país en el que se encuentra?
- ¿cuáles son las ventajas competitivas de los productos o servicios que produce su empresa?
¿cuáles son las de los principales competidores?

Complete el punto 1.2. del Anexo I.

Para relevar los objetivos anuales de su empresa:

- obtenga el presupuesto del ejercicio en curso, o
- averigüe con su supervisor cuáles son los objetivos estratégicos para el ejercicio

Complete el punto 1.3 del Anexo 1.

3.2. Paso 2: Determinar la contribución requerida del sector o equipo.

El siguiente paso es identificar cuál es la contribución esperada del sector o equipo y a partir de esa "misión" del sector, definir los objetivos de gestión y los programas de trabajo.

Entenderemos por sector a todo grupo de colaboradores que, en una estructura tradicional de trabajo, es supervisado por el mismo jefe. También podríamos hablar de un equipo –permanente o temporario– cuyos miembros trabajan interdependientemente hacia un objetivo común.

Pueden utilizarse varios caminos para llegar a la contribución requerida del sector. En esta guía vamos a sugerir 3 formas de avanzar que pueden utilizarse por separado o en forma combinada, de acuerdo al tipo de función y estructura de la que se esté hablando.

3.2.1. Misión del sector

Le proponemos comenzar desde la misión macro del sector preguntándose en primer término:

- ¿Cuál es la razón de la existencia de ese sector?
- ¿Por qué razón una organización debe tener un equipo o sector como el suyo?
- ¿Qué sucedería si su sector no existiera? ¿Cómo se vería afectada la misión de la organización?
- Piense si Ud. estuviera creando una organización como esta, ¿qué necesidad lo impulsaría a crear un sector como el suyo.

Complete el punto 1.b.1 del Anexo I con esta información.

3.2.2. Objetivos del sector

A partir de la Misión de su sector, continúe elaborando los objetivos de gestión y actividades de l mismo.

Distinguiremos dos tipos de objetivos:

- **Los objetivos genéricos:** objetivos de gestión derivados del proceso normal de gestión. Por ejemplo: para un sector de cuentas por pagar: Procesar las facturas como máximo en 2 días.
- **Los objetivos especiales:** objetivos de gestión que no derivan del proceso estándar sino que lo complementan o mejoran. Por ejemplo: Implementar un software para controlar las facturas y mejorar los tiempos de procesamiento.

En este proceso de 8 pasos, en los pasos 2 y 3, exploraremos 3 alternativas para definir objetivos genéricos. En el paso 4 incorporaremos los objetivos especiales.

Debido a que en una organización existen múltiples funciones y no todas pueden estructurarse y/o medirse de la misma forma, esta guía ofrece tres formas de determinar los objetivos de gestión de un sector o equipo:

- Método de la cascada de objetivos
- Método focalizado en el cliente
- Método del diagrama de flujo del trabajo

Utilice estos métodos selectivamente, dependiendo del que mejor sirva a la situación particular. Evalúe cual se adapta mejor a su realidad e, independientemente de cuál utilice, recuerde describir los objetivos en términos de contribuciones o logros (utilizando sustantivos) en lugar de actividades (utilizando verbos).

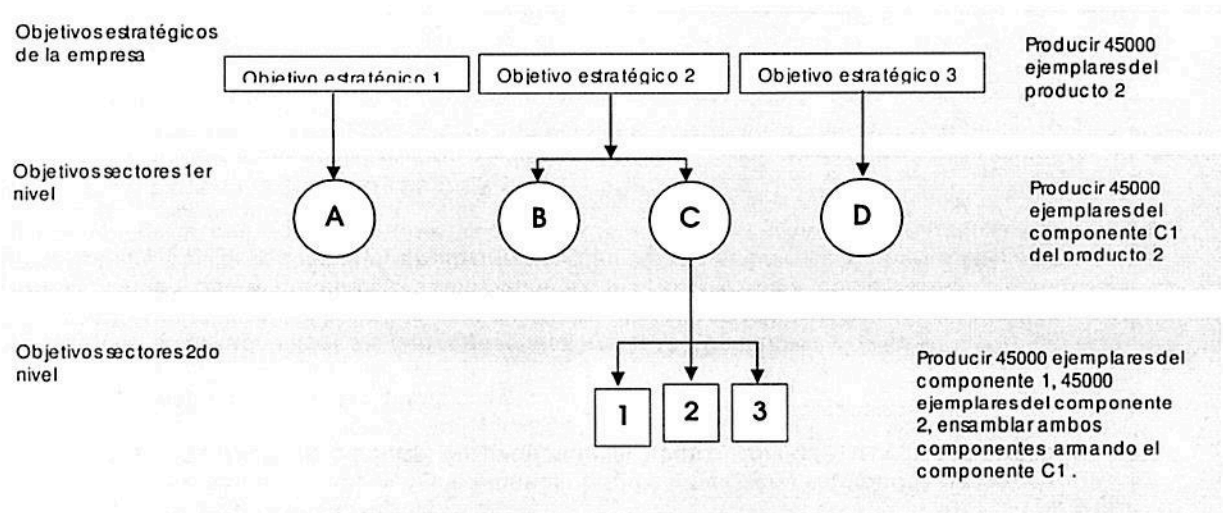
3.2.3. Definir los objetivos en cascada

El método de la cascada se adapta mejor a aquellos sectores cuyos objetivos están relacionados troncalmente con el negocio. Por ejemplo, en una empresa industrial, los sectores que producen los bienes, en una empresa de servicios, los sectores que dan el servicio que se comercializa.

Este método simplemente requiere respuestas a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la empresa?
2. Para cada nivel en la organización, hasta llegar al sector en análisis: ¿En cuáles de estos objetivos participa el sector y cómo? ¿Qué producto o servicio produce el sector que ayudará a que la empresa alcance sus objetivos?

Claramente atar los productos y servicios a los objetivos organizacionales es la clave del proceso. Si un sector genera un producto o servicio que no afecta a los objetivos organizacionales es necesario que se analice la razón de ser de su producción.



Ejercicio para determinar los objetivos en cascada

En el siguiente espacio escriba los objetivos estratégicos de su empresa y luego en cascada los de los sectores intermedios hasta llegar al suyo.

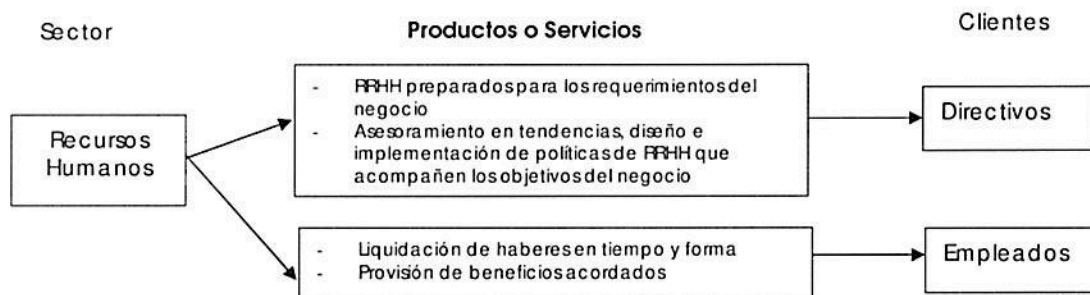
Objetivos de la empresa	Objetivos sector nivel	Objetivos sector nivel

3.2.4. Definir los objetivos focalizándose en el cliente

Esta forma de alinear los objetivos es muy aplicable a los sectores de servicios internos de la empresa, por ejemplo, áreas administrativas, de recursos humanos y de servicios. En estas áreas la alineación con los objetivos de la empresa no es tan obvia como en las áreas de producción del producto core del negocio.

Este método se focaliza en lograr la satisfacción del cliente interno y requiere respuestas a las siguientes preguntas:

1. ¿Quiénes son los clientes del sector?
2. ¿Qué productos y/o servicios espera nuestro cliente?

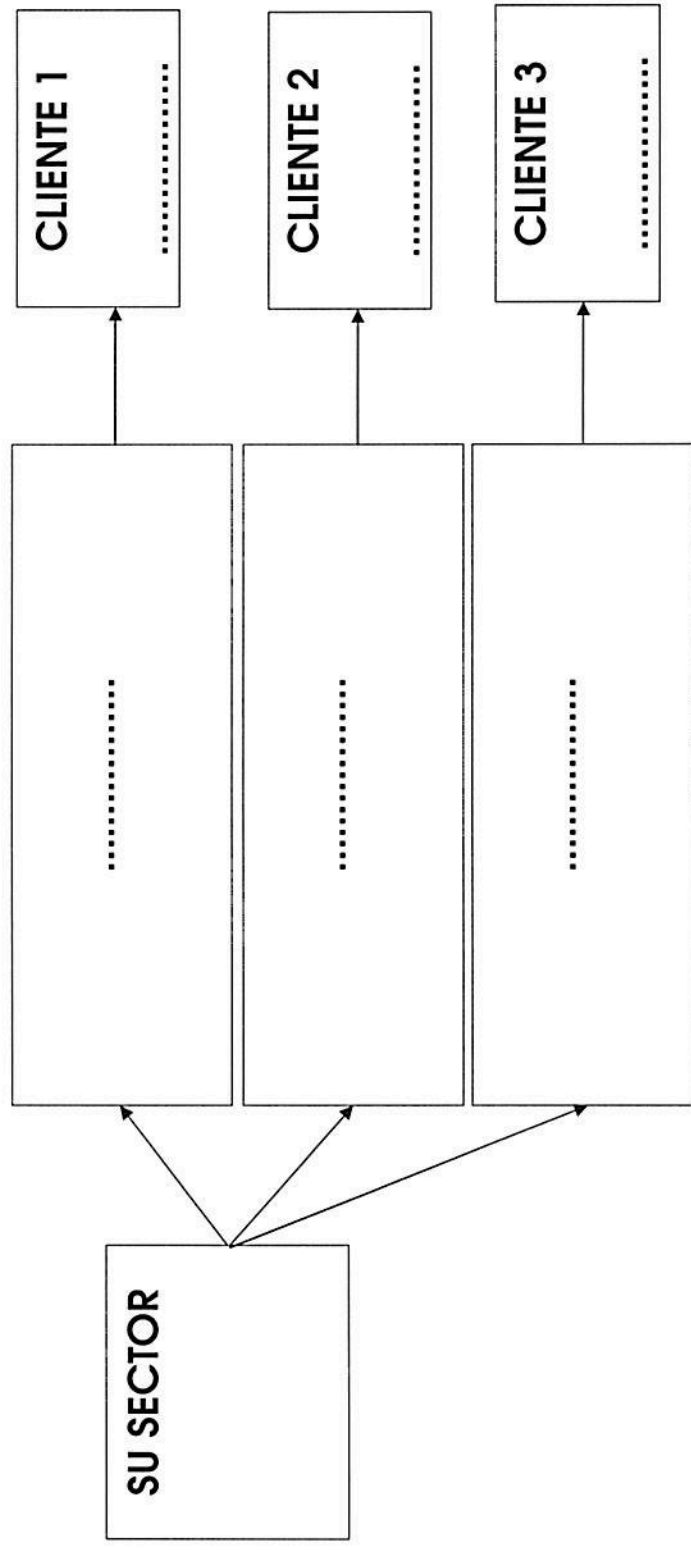


Ejercicio para determinar los objetivos focalizándose en los clientes y sus expectativas

Utilice el método focalizado en el cliente para desarrollar los productos o servicios que proveerá su sector. Comience identificando los clientes de su sector. Luego determine qué productos o servicios su sector provee a sus clientes.

2do : ¿Qué servicios o productos esperan sus clientes de su sector ?

1ro : ¿Qué sectores o personas son sus clientes?

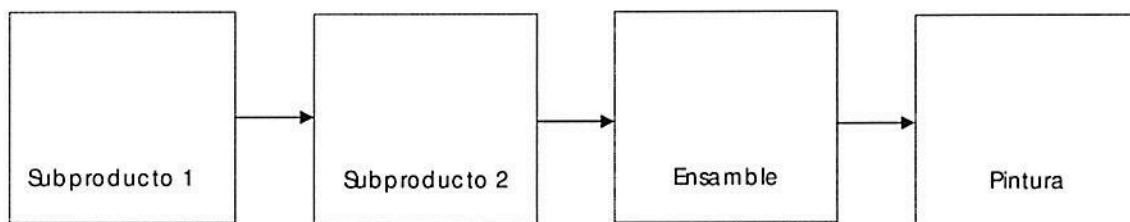


3.2.5. Fjar objetivos a través del diagrama de flujo del trabajo

Este método es aplicable cuando el sector es responsable por un proceso de trabajo que tiene subproductos o etapas claramente identificables.

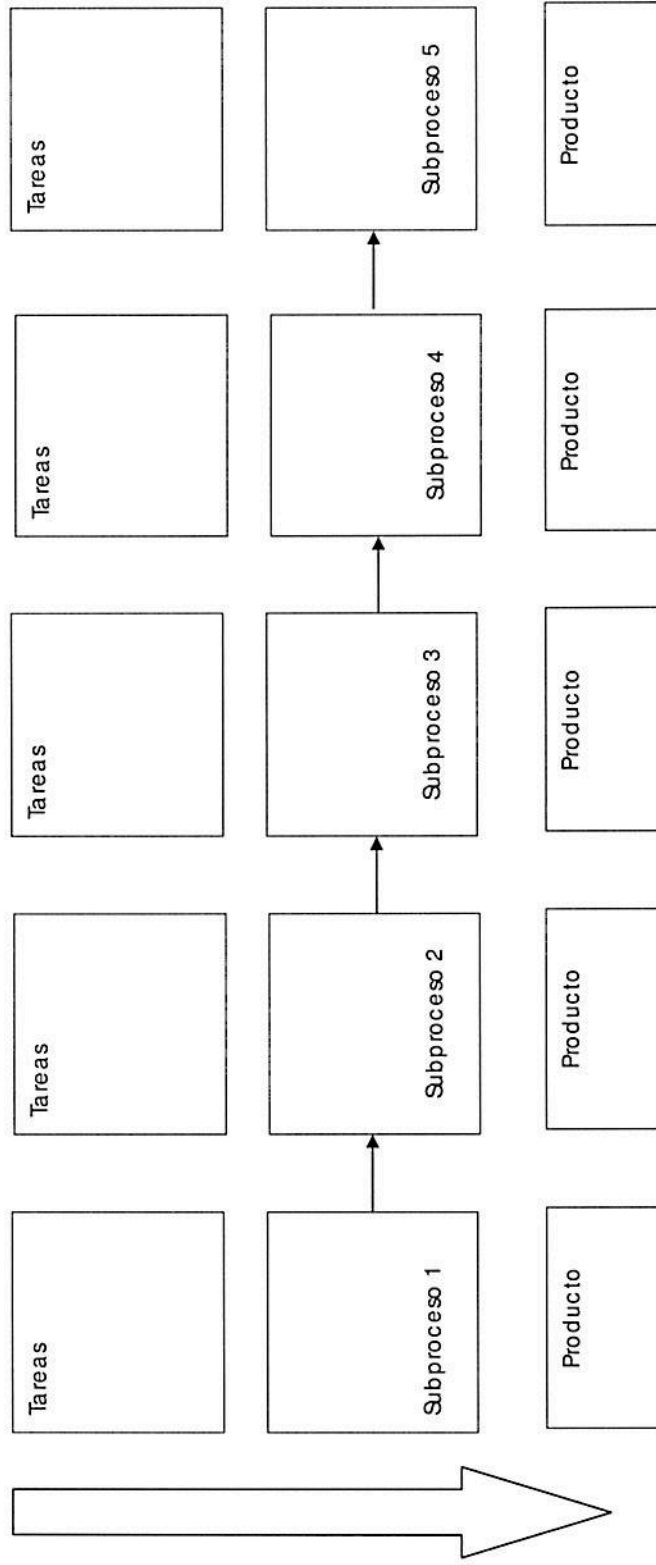
El primer paso en este método es dibujar el diagrama de flujo del proceso en cuestión. Para dibujar el proceso, liste los pasos que incluye el proceso y las actividades que involucra cada paso. Luego identifique los pasos principales.

A medida que Ud. vaya mapeando el proceso, se encontrará describiendo actividades. Intente agrupar estas actividades en pasos claves que tengan como resultado un producto (o subproducto) específico.



Ejercicio para determinar los objetivos por subproceso

Seleccione un producto o servicio que provea su sector. Describa el proceso que produce el producto focalizándose en los pasos principales. Quizás necesite listar pasos más pequeños luego agruparlos en el listado completo. Recuerda describir los productos o servicios en lugar de actividades.



3.3. Paso 3: Determinar los logros individuales que soporten los objetivos del sector

Los objetivos individuales pueden identificarse utilizando una matriz Resultado / Colaborador. Esta matriz es una tabla simple que permite identificar la contribución individual requerida para obtener los resultados y productos del sector.

	Producto / Servicio 1	Producto / Servicio 2	Producto / Servicio 3	Producto / Servicio 4
Colaborador 1	Logro 1 Logro 2	Logro 3	Logro 4 Logro 5 Logro 6	Logro 7
Colaborador 2	Logro	Logro	Logro	N/A
Colaborador 3	Logro	N/A	Logro	Logro
Colaborador 4	N/A	Logro	N/A	N/A

N/A El colaborador no participa en este producto o servicio

Para construir la matriz, liste los productos o servicios en las columnas e incluya los miembros de su equipo de trabajo (o los puestos distintos) en las columnas. Para cada celda de la tabla, pregúntese lo siguiente: qué debe producir este colaborador a fin de soportar este producto o servicio en particular. Los productos o servicios que incluya para cada colaborador constituirán posibles elementos en el plan de gestión del mismo. Todos los elementos deberán ser cuantificables o verificables y deben ser descriptos como logros (sustantivos) y no como actividades (verbos).

Ejercicio para determinar la contribución necesaria por colaborador para soportar los objetivos del sector

Tomando los Productos/ Servicios objetivo de su sector que determinó en el Paso 2 ubíquelos en las columnas de la matriz siguiente.

En las columnas detalle los integrantes del sector o del equipo o bien los puestos distintos.

Luego analice por celda, que logro o logros requieren de parte de cada colaborador para obtener el objetivo / servicio del sector.

	Producto / Servicio 1	Producto / Servicio 2	Producto / Servicio 3	Producto / Servicio 4
Colaborador 1				
Colaborador 2				
Colaborador 3				
Colaborador 4				

N/A El colaborador no participa en este producto o servicio

3.4. Paso 4: Convertir la contribución en objetivos de gestión

En los pasos 2 y 3 del proceso presentado en esta guía, se definieron los objetivos genéricos esperados para el sector y para los colaboradores del sector o equipo.

Ahora en el paso 4:

- Se complementarán los objetivos genéricos con objetivos especiales
- Se priorizarán los objetivos

3.4.1. Objetivos especiales

Además de los objetivos relacionados directamente con los objetivos organizacionales es necesario en cada gestión es necesario implementar mejoras, por una única vez, que contribuyan a mejorar los resultados que se obtienen como resultado de la gestión.

Ejemplos de este tipo de objetivos son:

- Re- Organizar un archivo
- Implementar un software
- Desarrollar una guía conceptual de apoyo a las Evaluaciones de Performance

3.4.2. Priorizar los objetivos

No todos los objetivos tienen la misma importancia. Es importante explicitar la importancia de los objetivos a fin de que los colaboradores conozcan estas prioridades y que además se califiquen adecuadamente los resultados en función de estas prioridades.

Una forma de priorizar los objetivos es distribuir el 100% de puntos entre los elementos incluidos en el plan de objetivos.

Para decidir cuáles objetivos tienen mayor prioridad que otros, hágase las siguientes preguntas:

- ¿El objetivo es más o menos importante que otros objetivos por su importancia para el proceso o los clientes?
- ¿Si el colaborador no logra cumplir este objetivo se pone en riesgo el producto final del sector?
- ¿Cuánto tiempo del colaborador requiere este objetivo?

Ejercicio para definir los objetivos generales y específicos y priorizarlos

1. Basado en los objetivos que identificó en la matriz de resultados/roles que armó en el paso 3, identifique los objetivos generales de gestión.
2. Reflexione sobre qué mejoras u objetivos especiales será necesario abordar en el próximo ejercicio
3. Priorice los objetivos distribuyendo 100 puntos entre sus objetivos.

	Prioridad
Objetivos generales	
Objetivos específicos	
	100%

3.5. Paso 5: Determinar los parámetros de medición

Los parámetros de medición se utilizan para determinar cuán bien un sector o un colaborador han producido un producto o un servicio.

Para desarrollar los parámetros específicos para cada elemento debe determinarse primero las medidas generales. Luego se desarrollaran entonces los estándares para cada elemento (Paso 6).

3.5.1. Medidas generales

En particular utilizaremos cuatro medidas generales para medir el trabajo de un colaborador o de un sector:

- Eficacia como logro de sus productos y servicios en los plazos y cantidades fijados
- Calidad como adecuación de sus productos y servicios a las especificaciones fijadas
- Eficiencia como logro de la productividad y nivel de costos fijado

3.5.2. Desarrollando medidas específicas

Para desarrollar medidas específicas Ud. debe determinar las medidas generales que son importantes para cada elemento.

Si es posible medir el cumplimiento de un objetivo, registre la forma de medirlo. Si sólo se puede describir la performance, clarifique quién evaluará la performance y los factores que tomará en cuenta.

Le sugerimos los siguientes pasos:

- Evalúe para cada objetivo en qué medida es aplicable cada una de las medidas generales
- Analice cómo puede medir para cada objetivo cada una de las medidas aplicables
- Si el elemento no puede ser medido pregúntese:
 - ¿Quién puede juzgar si el objetivo se logró? ¿Qué factores tomará en cuenta?

Finalmente:

Escriba las medidas específicas que aplicará a cada elemento. Si la medida es numérica, liste las unidades que Ud. analizará. Si la medida es descriptiva, identifique el jurado y la lista de factores que el jurado tendrá en cuenta para observar y verificar la performance

Ejercicio para definir las medidas específicas

1. Basado en los objetivos que identificó en la matriz de resultados/roles que armó en el paso 3, identifique los objetivos generales de gestión.
2. Reflexione sobre qué mejoras u objetivos especiales será necesario abordar en el próximo ejercicio

Priorice los objetivos distribuyendo 100 puntos entre sus objetivos

	Prioridad	Medidas generales	Medidas específicas
Objetivos generales			
		Calidad Eficacia Eficiencia	
		Calidad Eficacia Eficiencia	
		Calidad Eficacia Eficiencia	
		Calidad Eficacia Eficiencia	
Objetivos específicos			
	100%		

3.6. Paso 6: Desarrollar Estándares

El próximo paso en el proceso de desarrollar los planes de gestión es establecer estándares para los elementos.

¿Qué es un estándar?

El estándar para un objetivo es el nivel requerido de los parámetros para que el mismo sea evaluado en cada uno de los niveles de la escala de calificación que se utilice.

Puede desarrollarse un estándar para cada nivel de la escala de calificación que se utilice o bien hacerlo para el nivel mínimo considerado aceptable.

Sempre al elaborar los estándares debe tenerse en cuenta los estándares de las principales empresas competidoras.

Ejercicio para definir los estándares

1. Agregue en la planilla del ejercicio anterior los estándares por objetivo:

	Prioridad	Medidas generales	Medidas específicas	Estándares
Objetivos generales				
		Calidad Eficacia Eficiencia		
		Calidad Eficacia Eficiencia		
		Calidad Eficacia Eficiencia		
		Calidad Eficacia Eficiencia		
Objetivos específicos				
	100%			

3.7. Paso 7: Determinar cómo monitorear el cumplimiento de los objetivos

Efectuar el seguimiento del avance en el logro de los objetivos es un proceso continuo que debe basarse en las medidas específicas que se definieron para cada elemento.

Es importante analizar cómo efectuar el seguimiento de los objetivos concretamente, es posible que se hayan definido medidas para cada elemento que luego sean inaplicables, ya sea porque es imposible obtener la medición requerida o bien, porque es muy costoso en tiempo o dinero.

Para completar esta etapa en el proceso:

- Determine que datos necesita tener para cada elemento, la fuente de los datos y si necesita una muestra de ellos o los necesita todos para chequear el cumplimiento de los objetivos
- Determine cuando obtener los datos, quien lo va a hacer y quien lo va a recibir
- Revea los reportes existentes para su posible uso como informe de seguimiento de objetivos
- Genere herramientas que puedan usarse como feedback
- Diseñe procesos de feedback que lo alerten automáticamente

3.7.1. Feedback

El feedback a tiempo sobre la performance relacionada con el cumplimiento de los objetivos es un componente esencial para la gestión de este proceso. El feedback puede provenir de diferentes fuentes: managers, supervisores, clientes, pares, etc. Diseñar un proceso de feedback efectivo mejorará la performance individual y del equipo. Con procesos de feedback efectivo, su gente podrá ver claramente el avance de sus objetivos y lo que se espera de ellos. Ciertos factores aseguran la efectividad del feedback. Le sugerimos explorar los siguientes:

- **Especificidad:** El feedback funciona mejor cuando está asociado a un objetivo específico, relacionado con estándares. Basar el feedback en estándares es clave para proveer elementos tangibles, objetivos y poderosos a la gestión.
- **Factor Tiempo:** Cuanto antes sea dado el feedback, mayor será la posibilidad de tomar acciones correctivas. Si la persona ha alcanzado o superado los objetivos planteados, cuanto antes reciba el feedback sobre su gestión positiva, más recompensados se verán.
- **Modos:** El modo de dar feedback es crucial para mejorar la performance. Las personas responden mejor a la información que reciben si ésta es presentada en un modo positivo. Presente información en forma precisa, completa y relacionada con hechos. Identifique cuales han sido los pasos que la persona ha dado bien e identifique que es necesario hacer en el futuro, como parte de un plan de acción.
- **Naturalidad, regularidad, continuidad:** Algunas clases de feedback ocurren naturalmente y otros necesitan una planificación cuidadosa. Haga que el feedback ocurra naturalmente, aproveche las oportunidades en que se muestran y analizan resultados. Planifique sus sesiones de feedback, revise su regularidad y continuidad. Una base continua aporta más herramientas a la persona para sus acciones futuras.

Ejercicio para definir las fuentes de feedback:

Ahora que tiene desarrollados las medidas y estándares,

¿Cuáles son las mejores fuentes de feedback para estos elementos?

¿Cuán frecuentemente es factible recibir feedback?

¿Quién necesita ver el feedback?

Ejercicio para monitorear el cumplimiento de los objetivos y las fuentes de feedback:

1. Agregue en la planilla del ejercicio anterior las fuentes de feedback para cada objetivo:

	Prioridad	Medidas generales	Medidas específicas	Estándares	Fuentes de Feedback para el monitoreo
Objetivos generales					
		Calidad Eficacia Eficiencia			
		Calidad Eficacia Eficiencia			
		Calidad Eficacia Eficiencia			
		Calidad Eficacia Eficiencia			
Objetivos específicos					
	100%				

3.8. Paso 8: Chequear el Plan de Performance

Una vez que ha desarrollado el plan de performance usando los 7 pasos anteriores, asegúrese que los objetivos y estándares son efectivos y alcanzan los requerimientos planteados al principio.

Use el siguiente check-list:

- ¿Son los objetivos críticos, realmente críticos? El no alcanzar un objetivo crítico ¿significa realmente que la performance en todo el proceso es inaceptable?
- ¿Es claro el rango de performance aceptable de un objetivo? ¿Son cuantificables, verificables y observables las expectativas de performance?
- ¿Son alcanzables los estándares? ¿Son razonables las expectativas?
- ¿Son desafiantes los estándares? ¿Requieren esfuerzos razonables para ser alcanzados?
- ¿Son justos los estándares? ¿Son comparables con las expectativas puestas en otros procesos comparables? ¿Permite el proceso un margen de error?
- ¿Entienden los equipos de trabajo y los individuos cuales son las acciones a tomar ante un desvío de los resultados al compararse con los estándares?
- ¿Son los objetivos y los estándares lo suficientemente flexibles? ¿Pueden ser adaptados y flexibilizados de acuerdo a la naturaleza cambiante del contexto?
- ¿Es posible exceder el estándar esperado? ¿Cuánto esfuerzo adicional sería necesario?

Le sugerimos revisar las siguientes lecciones aprendidas sobre procesos de medición de performance de objetivos:

- **La medición de performance es una herramienta valiosa, no una de castigo:** Cuando un sistema de performance de objetivos es considerado y usado constructivamente, será una herramienta de ayuda en la gestión que proveerá información para realimentar el plan de acción. Cuando su uso es pobre y considerado una herramienta para castigar errores, dará como resultado la manipulación de los resultados.
- **La aceptación de un proceso para medir performance es esencial para su éxito:** El involucramiento de todo el equipo de trabajo en la elaboración de el proceso, desde el establecimiento de los objetivos hasta el chequeo de su performance en el tiempo, es una estrategia excelente para clarificar expectativas y generar adhesión interna. La participación activa de todos los involucrados disminuye la probabilidad de que los mismos se sientan manipulados por el sistema de medición.
- **Medir lo que es importante, no lo que es fácil de medir:** Es fácil contar la cantidad de días desde que empezó un proyecto, pero si es sólo eso lo que se mide, es esa información suficiente para evaluar la performance de los objetivos? Probablemente no. O sí, por ejemplo, un equipo de atención al cliente sólo mide el número de llamadas que recibe (la medida fácil) y no hace esfuerzo para medir la satisfacción del cliente con su servicio (la medida difícil), el equipo no tendrá información suficiente sobre su performance ni información válida sobre como está sirviendo al cliente. Adicionalmente, lo que se mide, se hace, con lo cual el equipo probablemente se focalizará en incrementar la cantidad de llamadas e ignorar la calidad del servicio que provee.
- **Desarrolle planes de performance que sean lo suficientemente flexibles como para aceptar cambios en los objetivos y a la vez mantener la credibilidad del proceso:** No diseñe planes

rígidos, constuya previendo la flexibilidad necesaria de acuerdo a los cambios que pueden surgir y luego ajuste.

- **Confíe en mediciones múltiples:** No confíe en una sola medida, trate de medir el mismo objetivo desde múltiples perspectivas. Combine las diferentes perspectivas para tener un panorama más acertado y preciso de la evolución de los resultados.
- **Las medidas de performance no son una tendencia:** El proceso que se sigue con el plan de performance no debe ser percibido como una moda, es necesario que sea considerado como una iniciativa seria y comprometida de medir y mejorar la performance.
- **El plan de performance es crítico para el éxito de los individuos y de la organización:** Relacionado con el principio anterior, éste observa que el plan de performance no sólo se debe considerar importante pero también la organización como un todo debe estar comprometida con el proceso planteado. Cuando se tolera performance pobre, un nuevo acercamiento a la medición de performance no significará un cambio en todas las personas si no hay un compromiso que se manifieste en todos.

4. Anexo I: Formato base para el Plan de Gestión

1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

1.1. EMPRESA

- 1.1.1. **Misión y visión de la Empresa** : Transcriba la misión y visión de su empresa .
- 1.1.2. **Contexto**: Resuma las principales características del contexto de su empresa .
- 1.1.3. **Objetivos estratégicos**: Resuma en no mas de 5 renglones cuáles son los objetivos estratégicos de su empresa .

1.2. SECTOR

- 1.2.1. **Misión del sector**: defina la finalidad o misión del sector, que será el sustento de la justificación de su existencia en cuanto la logre con mayor valor agregado al que podría aportar el mismo sector cliente resolviendo él mismo su problemática, u otro sector interno o sector externo que así lo hiciera .

2. ANÁLISIS OPERATIVO

- 2.1. **Determinar los objetivos del sector**: Para determinar los objetivos Ud. puede usar uno o más de los siguientes métodos:
 - 2.1.1. Método de la cascada de objetivos
 - 2.1.2. Método focalizado en el cliente
 - 2.1.3. Método del diagrama de flujo del trabajo
- 2.2. **Determinar los logros individuales que apoyaran los objetivos del sector**: Los objetivos individuales pueden identificarse utilizando una matriz Resultado / Colaborador. Esta matriz es una tabla simple que permite identificar la contribución individual requerida para obtener los resultados y productos del sector
- 2.3. **Convertir la contribución en objetivos de gestión** Se complementarán los objetivos genéricos (2.1) con objetivos especiales y se priorizarán
- 2.4. **Determinar los parámetros de medición**: Los parámetros de medición se utilizan para determinar cuán bien un sector o un colaborador han producido un producto o un servicio. Para desarrollar los parámetros específicos para cada elemento debe determinarse primero las medidas generales
- 2.5. **Desarrollar estándares**: El estándar para un objetivo es el nivel requerido de los parámetros para que el mismo sea evaluado en cada uno de los niveles de la escala de calificación que se utilice. Puede desarrollarse un estándar para cada nivel de la escala de calificación que se utilice o bien hacerlo para el nivel mínimo considerado aceptable.
- 2.6. **Determinar como monitorear el cumplimiento de los objetivos**: Efectuar el seguimiento del avance en el logro de los objetivos es un proceso continuo que debe basarse en las medidas específicas que se definieron para cada elemento
- 2.7. **Chequear el Plan de Performance**: Una vez que ha desarrollado el plan de performance usando los 7 pasos anteriores, asegúrese que los objetivos y estándares son efectivos y alcanzan los requerimientos planteados al principio