Fecha: 8-5-2024
Autor: Juan Garcia Zubizarreta
Empresa: Fundación Navarra para la Excelencia
Edición: 2

Objetivos: Rendimiento y desarrollo de la Organización

¿Qué es?

Enunciados cuantitativos de expectativas futuras. ¿Qué queremos conseguir?

"*... los objetivos son los resultados deseados que se esperan alcanzar, en un plazo determinado, con la ejecución de las actividades que integran un proyecto, empresa o entidad* ..." ref. Universidad Javierana.

"*...Un objetivo es el fin que se pretende alcanzar y hacia el que se dirigen los esfuerzos y recursos* ..." ref. Aiteco.

Y dando la vuelta a estas definiciones, podemos decir que son las principales razones por las que llevamos a cabo nuestras acciones.

¿Para qué sirve?

Los objetivos dan sentido a las actividades que se llevan a cabo en una Organización porque sirven para:

1.- Concretar DECISIONES vinculadas a la estrategia de la Organización .....y ajustarlas en función de su evolución .....

2.- INVOLUCRAR a las personas..... a través de una orientación compartida .....

3.- Aumentar la EFICIENCIA ..... optimizando recursos, guiando actuaciones y esfuerzos.....

4.- MEDIR y conocer los resultados logrados ..... y establecer comparaciones con otras organizaciones de referencia .....

5.- AVANZAR en la consecución del Propósito, Misión, Visión y Estrategia de la Organización ..... facilitando la mejora continua y la competitividad de la Organización

Gestionar con objetivos genera importantes beneficios para una Organización como dar un sentido motivador a las actividades (emocional), promover actuaciones para alcanzar logros (funcional) y facilitar la comunicación y el reconocimiento (social).

Explicación

Vamos a abordar aspectos de la definición y características de los objetivos, errores comunes en su construcción, algunas clasificaciones que se utilizan para diferenciar distintos tipos de objetivos y el uso que se suele hacer de los objetivos.

Deben cumplir las características SMART

Specific.....*Específicos*
Measurable.....*Cuantificables*
Achievable.....*Conseguibles*
Realistic.....*Realistas*
Time bound.....*Periódicos*

Su enunciado debe contener respuestas a seis preguntas:

Logro	Cuanto	De qué	Donde	Cuando	Quien
Verbo de acción	Cantidad	Cualidad	Ubicación	Fecha	Responsable

Ej.:

Reducir	25%	en el "lead time"	de fabricación de prisma X	en dos años	Director de producción

DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS

Los objetivos deben estar definidos de manera que la organización pueda comprobar, en cualquier momento, su situación actual respecto al resultado que espera conseguir.

Para comenzar a definir un objetivo, de forma resumida, se puede seguir la fórmula IOR: indicador - objeto - resultado.

- Indicador (forma de medir)
- Objeto (cuestión que queremos que ocurra; es lo que queremos medir)
- Resultado (magnitud)

Un ejemplo: "*indicador (% de), objeto (comerciantes satisfechos con el apoyo del Ayuntamiento), resultado (más del 70%)*" A partir de su definición inicial es bueno comprobar que cumplen cinco características (SMART) y que su enunciado puede contener estas seis cuestiones: logro, magnitud, cualidad, ubicación, plazo y responsable.

Su evolución se suele medir mediante el uso de indicadores pero, como dice EFQM, "*un indicador sin objetivo no parece creíble*".

ERRORES FRECUENTES EN SU CONSTRUCCIÓN

Existen algunos errores frecuentes en la construcción de objetivos "... los enemigos al definir los objetivos son las ideas vagas, la desorientación, el desinterés, la rutina y la inercia ...", por ejemplo:

- Ideas vagas o ¿intenciones no medibles? NO (*que la sociedad pueda conocer nuestras actividades*); SI (*Número de impactos informativos publicados en prensa durante el año, 1500*)
- Desorientación o ¿considerar actuaciones como resultados? NO (*número de trámites realizados en la bolsa de empleo*); SI (*número de inserciones laborales tramitadas a través de la bolsa de empleo, 16*).
- Desinterés o ¿elegir objetivos que no son relevantes? NO (*% de usuarios que cierran la puerta*); SI (*% de usuarios que repiten el servicio de mensajería, 65%*)
- Rutina o ¿poner indicadores que no se trabajan como objetivos? NO (*número de normativas aplicables a la actividad formativa*); SI (*% de cumplimiento de la norma ISO 27.001; 100%*)
- Inercia o ¿insistir en los mismos objetivos aunque no aporten valor? NO (*% de aplicación de la fase 1, por cuarto año consecutivo*); SI (*% de áreas con innovaciones aplicadas al mercado, 75%*)

En cualquier caso, el perfeccionamiento en la construcción y uso de los objetivos es permanente.

CLASIFICACION

Al ser un concepto de amplia aplicación y uso, puede ser objeto de múltiples clasificaciones. Citaremos aquí dos de ellas, en función de su grado de concreción, campo de medida o plazo de ejecución:

1.- En función de su grado de concreción pueden ser generales, específicos u operativos, y se pueden utilizar en diferentes niveles de decisión de la organización. En ocasiones, a los objetivos de menor alcance se les denominan metas, ya que su consecución permite conseguir los objetivos de mayor alcance.

- Generales: amplios, planteamiento global sobre una cuestión que marca el rumbo a seguir … ejemplo, "*establecer un nicho de consumo internacional en el mercado de excavadoras eléctricas*". Un objetivo general suele conllevar varios objetivos específicos para su realización.
- Específicos: concretos, puntuales … ejemplo, "*abrir 2 nuevas sucursales en la región de Alsacia durante los próximos 3 años*"
- Operativos: detallados … ejemplo, "*reducir el absentismo por IT en un 5%, con relación al año anterior*"

2.- En función de su campo de medida pueden ser de actividad, rendimiento o percepción.

- De actividad: ¿Qué quiero hacer? … ejemplo, "*explicar el 80% de los temas de estudio obligatorio del segundo cuatrimestre mediante esquemas de desarrollo de conceptos clave*"
- De rendimiento: ¿Qué resultado quiero conseguir? … ejemplo, "*lograr que más del 70% de los estudiantes que asisten regularmente a clase presencial aprueben la asignatura entre Junio y Septiembre*"
- De percepción: ¿Qué quiero que opinen? … ejemplo, "*conseguir que el 90% de los estudiantes de las tutorías presenciales estén satisfechos o muy satisfechos con la aclaración de las dudas planteadas*"

3.- En función de su plazo de ejecución se pueden establecer a corto (1 año o menos), medio (de 1 a 5 años) o largo plazo (más de cinco años).

4.- En función de su jerarquía en la Organización pueden ser estratégicos o tácticos

- Estratégicos: generados por la dirección, vinculados a la Visión de futuro y la planificación estratégica, suelen ser de largo plazo y guían la evolución de la Organización … ejemplo, "i*ncrementar la rentabilidad de la empresa un 10% en los próximos cinco años*".
- Tácticos: generados a nivel de área o departamento, suelen ser de medio plazo y contribuyen a alcanzar los objetivos estratégicos … ejemplo, "*incrementar el volumen de ventas, en la zona norte, un 5%, el próximo año*".
- Operacionales: se generan para las unidades o equipos de trabajo, suelen ser de corto plazo … ejemplo, "*lograr 5 nuevos clientes cada mes*".

5.- En función de la productividad que interesa medir, puede ser de eficacia, eficiencia o efectividad.

- Eficacia: grado de consecución de los objetivos, … ejemplo, "*Una fábrica cumplió con el objetivo establecido de elaborar 60.000 resmas al mes"*, por lo tanto, fue eficaz
- Eficiencia: logro de objetivos al menor coste posible, … ejemplo, "*en una fábrica se utilizan 90 kilos de pasta de celulosa para fabricar 300 resmas de papel, en cambio, en otra fábrica con la misma cantidad se elaboran 400 resmas. Por lo tanto, la segunda fábrica es más eficiente que la primera*"
- Efectividad: calidad e impacto del resultado final en el entorno, teniendo en cuenta el equilibrio entre las dos anteriores … ejemplo, en *una compañía de producción de resmas, el nuevo proceso de producción fue eficaz, porque se cumplió con el objetivo de fabricar 60.000 resmas por mes y también fue eficiente, porque con las máquinas recientemente adquiridas se aprovechó mejor la pasta de celulosa y los desperdicios se redujeron un 30 %. Además, la calidad del producto final tuvo alta aceptación en el mercado porque cumplió con los nuevos requisitos normativos y funcionales.* Por lo tanto, el planteamiento fue efectivo.

6.- En función de la forma de medirlos pueden ser cuantitativos (con medición numérica) y cualitativos (con medición de atributos no numéricos)7.- En función de la distribución de áreas de la Organización los objetivos pueden ser, por ejemplo, financieros, comerciales, de producción, etc.

USO DE LOS OBJETIVOS

Los objetivos se establecen en la fase inicial de la planificación, dado que es necesario definir que se quiere conseguir y cuándo, antes de decidir las acciones, recursos y personas necesarias para lograrlo. "… *los objetivos deben ser ambiciosos para la empresa e inspiradores para los empleados. Además, deben aprobarse y quedar claros para toda la organización* …" ref. IEBS

Para que los objetivos se desplieguen de forma adecuada, es importante que:

- Estén claras las diferentes prioridades y retos que representan
- Exista coherencia entre objetivos de diferentes niveles de decisión y áreas de trabajo
- Dispongan de los medios suficientes para lograrlos
- Se comuniquen y debatan en todos los niveles de la Organización
- Se revisen y ajusten en función de la situación, así como las acciones y recursos asociados
- Exista alguna consecuencia positiva al alcanzar su logro

" *... es conveniente implicar en el proceso de definición de objetivos a las personas que estarán relacionadas con su cumplimiento, así será más factible conseguir el compromiso con su consecución* ..." ref. AitecoSi quiere conocer otros conceptos de gestión, puede acceder a la plataforma abierta y gratuita http://sugestion.quned.es/ que es un proyecto de Responsabilidad Social Intelectual de la Cátedra de Calidad de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) compartido con los profesionales que han redactado las fichas.

Ejemplos prácticos

A continuación, se pueden ver algunos ejemplos accesibles, a través de internet, en el momento de redacción de esta ficha (las fuentes de origen pueden permitir o suprimir su acceso).

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Mejorar la calidad de la atención	Elaborar guías y protocolos para los procesos	Guías y protocolos establecidos igual a un 100% de los procesos	Elaborar procedimientos para procesos no protocolizados
	Aplicar pautas de satisfacción usuaria	4/5 en encuesta de satisfacción	Conocer las causas de la insatisfacción
	Monitorizar las suspensiones de cirugías programadas	Eliminar 2 de las causas por suspensión	Averiguar las causas de la suspensión
	Monitorizar el cumplimien-to del horario de inicio de las	Aumentar en un 5% la puntualidad	Establecer como objetivo del empleado la puntualidad
Mejorar la gestión administrativa	Competencias técnicas del personal	El 100% de personal debe ajustarse al perfil requerido	Formación especifica a los empleados
	Planificación del trabajo anualmente	100% del trabajo planificado	Establecer un cargo con dicho objetivo
	Motivación del empleado	Obtener 4/5 en encuestas de satisfacción al empleado	Identificar insatisfacciones del empleado
	Sistema de recompensa	80% del personal recompensado de forma variable	Determinación de objetivos alcanzables
	Plan de rotación del personal	Rotación del 100% de la plantilla	Incentivar la rotación y aprendizaje entre empleados
	Bajo % errores de programación	Reducir al 0,1% los errores de programación	Informes de las causas de los errores de programación

La importancia de los objetivos en la gestión de las organizaciones ha propiciado el desarrollo de diversas técnicas y formas de utilización. Presentamos aquí una muestra de las mismas.

-Ejemplo de definición de objetivos Smart en una empresa (Sneakerlost).

" ... al crear objetivos que cumplan con estas características, se obtienen objetivos inteligentes, que aportan una idea clara de qué queremos conseguir para nuestra organización, cómo se medirá el éxito de nuestros esfuerzos por conseguirlo (es decir, qué se considera aceptable y qué no lo es) y en cuánto tiempo debemos conseguirlos ...".

https://www.sneakerlost.es/blog/fijar-objetivos-smart-de-una-empresa

-Ejemplo objetivos en un cuadro de mando integral (BSC Designer) "

... ejemplo de un Cuadro de Mando Integral que los directores generales (CEOs) pueden utilizar como un modelo para empezar a construir sus propios sistemas de ejecución de la estrategia y medición de rendimiento ..."

https://bscdesigner.com/es/cmi-ejecutivo.htm Ejemplo de características de los objetivos del sistema de calidad en la norma ISO 9001:2015 (ISO)

"... los objetivos son una de las herramientas clave que garantizan la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad, y son una

buena oportunidad para que la Dirección muestre su liderazgo y compromiso con la organización ...“

https://isowin.org/blog/objetivos-ISO-9001/ Ejemplo de objetivos con KPIs (BSC Designer).

“... un KPI es una cuantificación de un desafío empresarial importante ...”

https://bscdesigner.com/es/kpis-guia-completa.htm Ejemplo de objetivos OKR. OKR es una metodología de gestión de trabajo que tiene como finalidad facilitar los objetivos marcados por una empresa mediante la medición de manera cuantitativa y cualitativa del progreso de equipos. (Mastermeup).

“... recuerda que un objetivo nos dice qué queremos conseguir, un resultado cómo sabremos si lo conseguimos y una tarea qué haremos para conseguirlo ...”

https://mastermeup.com/ejemplos-okr/ Ejemplo de aplicación de la definición de objetivos en la metodología Scrum (Scrumio).

“... el objetivo del Sprint es una única meta establecida para el Sprint que puede lograrse mediante la implementación del Sprint Backlog y se configura como un compromiso para los desarrolladores que aportará valor a los stakeholders ...”.

https://www.scrumio.com/scrum/sprint-goal/ Ejemplo de qué es la Administración por Objetivos (Corporación Universitaria de Asturias)

“... la administración por objetivos es una técnica de direccionamiento de esfuerzos por medio de la planeación y control, con el fin de conocer y definir en qué negocio se encuentra la organización y hacia dónde quiere llegar ...”

https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/procesos_th_administrativas/unidad3_pdf2.pdfEjemplo de guía de gestión por resultados en la Administración Pública (CIPPEC) “... el eje central de la gestión por resultados es generar valor público, es decir, cambios sociales que el Estado contribuye a producir en respuesta a determinados problemas sociales ...”

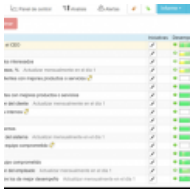
https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2019/06/PP-ME-Guia-1.pdf Los objetivos requieren la recopilación de información para valorar su consecución, por lo que es importante disponer de alguna aplicación informática que facilite su gestión. Existen muchas aplicaciones útiles de planificación. Aquí mostramos, a modo de ejemplo, algunas aplicaciones relacionadas con los OKR.

-Ejemplo de software de gestión de objetivos (Getapp)

“...lista de aplicaciones para Software OKR (objetivos y resultados clave). Los filtros te ayudarán a acotar los resultados para que encuentres exactamente lo que estás buscando ...”

https://www.getapp.es/directory/1013/okr/software Si se desea ampliar el conocimiento sobre la gestión de los objetivos, se pueden consultar diversos repositorios digitales como la biblioteca electrónica abierta SCIELO https://scielo.org/es/, REDIB red iberoamericana de innovación y conocimiento científico REDIB https://redib.org/,o RECOLECTA plataforma abierta de acceso a conocimiento científico https://www.recolecta.fecyt.es/, entre otras.

Si se quiere conocer otros conceptos de gestión, se puede acceder a la plataforma abierta http://sugestion.quned.es/



Aplicaciones y soportes frecuentes

REDER	Algunas Aplicaciones	Algunos Soportes Observables
R	Materialización de la Visión y Estrategia	Cuadro de Mando Integral
E	Materialización de resultados de los Planes	Plan de Gestión
	Concretar la forma de medir los objetivos	Fichas de indicadores
D	Medida de eficicia de los procesos	Fichas de procesos
E	Informes de evolución	Informe compartido, memoria de gestión
	Visualizar logros y aances	Gráficos de objetivos y resultados
R	Orientación operativa de proyectos innovadores	Dossier de proyectos de innovación

Cuestiones clave para autoevaluar Puedes valorar la idoneidad de tus objetivos (máxima = 100)

Diseñado con participación de las partes interesadas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Claridad de redacción comprobada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Específico (no generalista)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Realista (dificultad asumible)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Medible (cuantificable)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Alcanzable (se pueden conseguir)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Relevante para la Organización	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Plazos temporales bien definidos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Comunicado en la Oranización	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Seguimiento periódico previsto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Existen reconocimientos asociados a su logro	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Información adicional del autor

	Autor: Juan Garcia Zubizarreta	Cargo: Asesor
	Empresa/organización: Fundación Navarra para la Excelencia	
	Actividad: Promover la Excelencia en la Gestión	Contacto: www.qnavarra.com