

# LA GESTIÓN INTEGRADA POR RESULTADOS

**ALBERTO HERNÁNDEZ HORTIGÜELA**  
*Consultor Senior de Recursos Humanos*

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Juan Antonio Garde Roca, don Amalio Blanco Abarca, don Jose María Gasalla Dapena, don Ángel Fernández Muñoz, don Ricardo Sampablo Buezas y doña Cristina Sopeña de la Torre.

## **Extracto:**

Ha transcurrido ya mucho tiempo desde que Peter DRUCKER, en su obra clásica *The practice of management* en 1954, formulara por primera vez la Dirección por Objetivos (DPO), como un modelo de dirección para la consecución de los resultados empresariales. Sin embargo, sus postulados no solo están actualmente vigentes, sino que mantienen toda su vitalidad en las prácticas de gestión empresarial.

No obstante, la aplicación en la práctica de los postulados de la DPO no ha estado exenta de dificultades y fracasos, lo que ha originado no pocas críticas al modelo de gestión propuesto por Peter DRUCKER. Tales dificultades tienen su origen, básicamente, en tres aspectos fundamentales: cultura organizacional inadecuada en el momento de su implantación, carencia de una metodología clara y precisa en los procesos y frecuentemente poca atención al factor humano que participa en los mismos.

La DPO puede significar para las empresas cambios importantes en la manera de hacer las cosas, por lo que antes de su implantación, es necesario verificar si los requerimientos que exige el nuevo modelo de gestión son asumibles por la cultura y valores de la organización.

En la mayoría de las empresas la alta dirección se limita a fijar los objetivos generales de la organización a principios de año, dejando al libre criterio de los directivos y empleados que participan en el proceso cómo han de conseguirse los resultados, sin considerar la necesidad de una metodología con criterios precisos y homogéneos que regulen los procesos de fijación de objetivos, su seguimiento y evaluación, lo que origina innumerables problemas y dificultades.

Por último, es muy frecuente hacer demasiado énfasis en la consecución de los resultados económicos, olvidando las necesidades y aspiraciones de las personas, que quedan en muy segundo término, dando lugar a la desmotivación y al rechazo de la DPO.

El presente trabajo aporta los conceptos básicos y metodología para el desarrollo coherente de un sistema de gestión por resultados, así como la integración en el mismo de las personas como factor fundamental, determinante en última instancia del éxito o el fracaso.

**Palabras clave:** Resultados, respeto, equidad, flexibilidad y autonomía.

# Sumario

## Introducción.

1. La dirección por objetivos.
  - 1.1. Errores metodológicos en el proceso.
  - 1.2. Errores relativos al factor humano.
2. La gestión integrada por resultados (GIR).
3. La implantación de la GIR.
  - 3.1. Compromiso de la Dirección.
  - 3.2. Cultura organizacional adecuada.
  - 3.3. Formación.
  - 3.4. Implantación gradual.
4. Conceptos básicos metodológicos.
  - 4.1. Actividades y resultados.
  - 4.2. Objetivos e indicadores.
5. Proceso de la gestión integrada por resultados.
6. Proceso de fijación de objetivos.
  - 6.1. La planificación estratégica.
  - 6.2. Objetivos de empresa/unidad de negocio.
  - 6.3. Objetivos funcionales o de línea.
  - 6.4. Objetivos individuales.
7. Seguimiento.
8. Evaluación de resultados.
  - 8.1. Criterios generales de evaluación.
  - 8.2. Método de evaluación de resultados.
9. Revisión de resultados.

## INTRODUCCIÓN

Hoy, sería impensable que una empresa no se gestionase en función de ciertas metas u objetivos a conseguir. Podemos decir, que la mayoría de las empresas, actualmente, fijan determinados objetivos al comienzo de cada año, aunque solo sea para garantizar los ingresos y su posicionamiento en el mercado. De una u otra forma, se gestiona, básicamente, según los postulados clásicos de la DPO, pero la experiencia viene demostrando la existencia de importantes fallos y lagunas, en el momento de llevar a la práctica tales postulados. A dichas deficiencias me refiero en el apartado 1 de este trabajo, a los cuales me remito, que se refieren a dos aspectos fundamentales: uno, de carácter metodológico, pues se carece en la práctica de métodos, procedimientos y criterios claros y consistentes, lo cual queda de manifiesto en todas las fases del proceso de fijación y evaluación de los objetivos, comprometiendo o afectando negativamente a la consecución de los resultados previstos. El otro, hace referencia a las personas que participan en dicho proceso. Se olvida con demasiada frecuencia en las relaciones de trabajo, la consideración debida a las personas en sus distintas manifestaciones; se desconfía tanto de los métodos como de los criterios utilizados para determinar el reconocimiento individual, llegándose a la conclusión, de que un proceso de fijación de objetivos, solo es un medio para que la empresa consiga sus resultados, en el que los participantes son un recurso más para tales fines.

Mi propósito en este trabajo, planteado desde un punto de vista eminentemente práctico, es aportar los conceptos básicos y metodología necesarios, para el desarrollo y aplicación coherente de un sistema de gestión basado en resultados, así como la integración efectiva en dicho sistema de las personas como factor fundamental, determinante, en última instancia, del éxito o fracaso del mismo.

Soy consciente de la complejidad y dificultades que supone conseguir una integración, lo más amplia posible, entre los intereses y aspiraciones de las personas, tan vinculadas a la subjetividad individual, con los estrictamente empresariales. Es un reto que está siempre en vigor y nunca satisfactoriamente resuelto.

Las empresas se preocupan de facilitar a sus directivos formación en ciertas habilidades, para mejorar las relaciones con sus colaboradores y mantener un equipo de personas motivado. Sin embargo, la incidencia que dicha formación tiene es en la práctica bastante escasa. Los directivos viven la dinámica del trabajo centrados en la tarea y las preocupaciones del día a día, olvidando pronto la formación recibida.

Dado que las motivaciones de las personas son eminentemente subjetivas, variadas y cambiantes, es necesario determinar aquellos factores de motivación y satisfacción en el trabajo, que tengan un carácter más permanente y sean válidos para la mayoría de las personas. En este sentido, estudios recientes han demostrado que, tanto para los directivos como para los subordinados, son especial-

mente importantes: el respeto y la consideración a la persona, el reconocimiento justo y equitativo, la flexibilidad que permita armonizar el tiempo de trabajo con la vida privada, el desarrollo profesional y la autonomía en el trabajo.

En el apartado 9, incluyo un modelo de autoevaluación del propio empleado, respecto al grado de satisfacción en los citados factores, para discutir después con el jefe inmediato las posibilidades de mejora. El hecho de poder establecer un diálogo abierto con el superior, con la finalidad de mejorar la satisfacción en el trabajo, puede ser ciertamente positivo, en orden a crear una mayor concienciación sobre la importancia del factor humano en la empresa, y generar, a largo plazo, una cultura más orientada a las personas.

Hay empresas que periódicamente realizan encuestas de opinión para determinar el nivel de satisfacción de sus empleados. Estas encuestas crean ciertas expectativas de mejora que después no se produce, lo que origina que la participación de los empleados en las mismas sea cada vez menor, terminando por desaparecer. Entre los datos globales que dichas encuestas suministran, quedan ocultas muchas frustraciones individuales, que la mayoría de las veces quedan en el anonimato, sin que merezcan la más mínima atención por parte de nadie.

Finalmente, una crítica que se ha venido haciendo a la DPO, es el papeleo que origina. Aunque en ocasiones tal crítica no es más que un signo de oposición al sistema. No obstante, se debe evitar al máximo papeleo innecesario y engorroso, simplificando todo lo posible los procedimientos y facilitando la operatividad con los medios informáticos hoy disponibles.

## 1. LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS

De los modelos de gestión surgidos en los últimos cincuenta años, la DPO es sin duda el más consistente y perdurable, estando incluido entre las diez creaciones principales del *management* en el siglo XX. El hecho de que la mayoría de las empresas trabajen en la actualidad por objetivos, así como el interés de muchos especialistas en continuar desarrollándola, manifiesta su vigencia y vitalidad, reconociéndose que no se ha inventado nada más efectivo que precisar los objetivos, en términos de resultados esperados, que debe conseguir cada persona en la organización, así como la utilización de otros procesos surgidos como parte del sistema de DPO.

Fue Peter DRUCKER en su obra clásica *The Practice of Management*, publicada en 1954, el primero en formular la DPO como un modelo de dirección, proponiendo al mismo tiempo los instrumentos para su aplicación.

Contribuyó de una manera importante a la aceptación y difusión de la DPO, el apoyo que recibió, desde los primeros momentos, de Douglas MCGREGOR, uno de los psicólogos especializados en temas gerenciales más influyente, autor de las famosas teorías «X» e «Y» sobre el liderazgo y que, con su obra de años posteriores, *El lado humano de la empresa*, elevó a niveles superiores la consideración del factor humano en las organizaciones. MCGREGOR no estaba satisfecho con los criterios

que se aplicaban en las evaluaciones del personal, que tenían un carácter muy subjetivo, centrándose principalmente en rasgos de la personalidad y del comportamiento. Con la DPO, la evaluación podía contar con elementos más objetivos, al centrarse en los resultados concretos que obtenía la persona, en correspondencia con los que previamente se le hubieren asignado.

Sin embargo, así como se reconoce que la DPO es un sistema de gestión efectivo, casi podríamos decir que necesario, en orden a que la organización pueda mejorar su eficiencia y conseguir sus resultados, también ha sido uno de los más criticados, no por la inconsistencia de sus postulados, que están perfectamente vigentes, sino por los errores en su aplicación y desarrollo. Estos errores podemos clasificarlos en dos grupos: uno, que se refiere a la metodología que se aplica en el proceso de la DPO en la práctica y el otro, que se refiere, fundamentalmente, al factor humano.

### 1.1. Errores metodológicos en el proceso.

Los más frecuentes son los siguientes:

- Los objetivos se expresan deficientemente y con poca precisión.
- El despliegue descendente de los objetivos, desde el nivel superior a unidades o puestos de menor rango, se realiza sin criterios metodológicos claros, dando lugar a la dispersión de los mismos, perdiendo la conexión necesaria con los objetivos de la organización.
- Deficiente planificación de las acciones necesarias para conseguir los objetivos.
- No se realiza un seguimiento periódico de los planes de acción o se realiza deficientemente.
- Excesivo énfasis en objetivos con indicadores cuantificables, olvidando que también existen objetivos no cuantificables pero que son medibles.
- No se dispone de criterios claros y un método preciso para evaluar los resultados.

### 1.2. Errores relativos al factor humano.

En lo que se refiere a las personas implicadas en un proceso de DPO, los errores más significativos, son los siguientes:

- La DPO supone un cambio muy importante en los hábitos y maneras de hacer las cosas, así como en las actitudes de las personas, muy especialmente de los directivos, y frecuentemente, no se tiene en cuenta la cultura y valores que posee la organización, antes de su implantación, dando lugar después a dificultades muy serias.
- Excesivo énfasis en los planes y la consecución de los resultados previstos, relegando la consideración de la persona a muy segundo término.

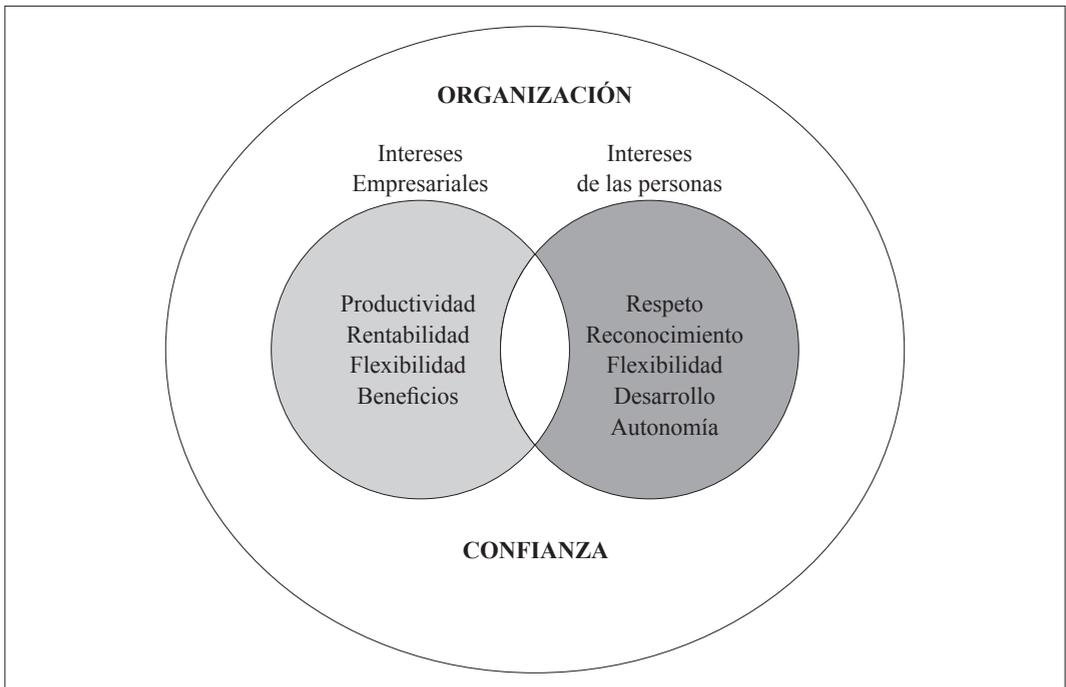
- Desconfianza por parte de los supervisores en la delegación.
- Deficiente información y comunicación inadecuada.
- Falta de preparación e implicación de los supervisores en la entrevista de revisión de resultados.
- Poco interés en desarrollar a las personas.

Cuando se dan los errores apuntados, se crea en la organización un clima de desconfianza que tiene efectos muy negativos, siendo prácticamente imposible la adecuada integración de las personas en la DPO como sistema de gestión.

## 2. LA GESTIÓN INTEGRADA POR RESULTADOS (GIR)

La GTR es un sistema de dirección de personas, orientado al logro de resultados, armonizando la consecución de los específicamente empresariales, con los relativos al desarrollo personal y profesional de los empleados (**figura 1**).

**FIGURA 1.** Integración de los resultados empresariales y las aspiraciones de las personas.



Desde el punto de vista estrictamente empresarial, la GIR se propone:

- La mejora permanente de los resultados económicos de la organización.
- Orientar los esfuerzos de la organización al logro de los objetivos y planes estratégicos.
- Incrementar la productividad y rentabilidad.
- Mejorar la flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno.
- Garantizar el beneficio y la inversión para el mantenimiento, desarrollo y crecimiento de la empresa.
- Generar una cultura orientada a las personas y a los resultados.

En lo que se refiere a la integración de los empleados en el sistema, tanto desde el punto de vista personal como profesional, es indispensable poner en práctica de forma efectiva, los siguientes factores clave.

- **Respeto.**

Consideración y respeto hacia las personas, manifestado con autenticidad y de forma permanente, con independencia de las circunstancias, favorables o adversas, que puedan afectar a la organización en cada momento.

- **Autonomía.**

Libertad del empleado para realizar su propio trabajo y conseguir los resultados previstos.

- **Flexibilidad.**

Tiempo de trabajo flexible, tanto en el comienzo como en la terminación de la jornada, compatibilizando el descanso y dedicación a la familia con la jornada laboral.

- **Equidad en el Reconocimiento.**

Reconocimiento equitativo de la aportación individual al logro de los resultados. Evaluación objetiva de los resultados.

- **Desarrollo.**

Facilitar la formación requerida para el logro de resultados y el desarrollo profesional.

La correcta aplicación de los citados factores, constituyen elementos necesarios para crear un ambiente de confianza, motivador y de abierta cooperación.

### 3. LA IMPLANTACION DE LA GIR

Para que la GIR pueda implantarse adecuadamente, es necesario que se cumplan los siguientes requerimientos:

1. Compromiso de la Dirección.
2. Cultura organizacional adecuada.
3. Formación.
4. Implantación gradual.

#### 3.1. Compromiso de la Dirección.

Es totalmente imprescindible para que la GIR pueda implantarse, el compromiso, el apoyo y la implicación efectiva de la Dirección de la empresa en todo el proceso, sin cuyo requisito la implantación es inviable.

Por ello, es muy conveniente que los responsables de la implantación, acuerden previamente con la alta dirección, los aspectos concretos de apoyo e implicación directa de la misma durante todo el proceso, al objeto de garantizar un compromiso firme y efectivo de cooperación.

#### 3.2. Cultura organizacional adecuada.

La implantación de la GIR supone cambios importantes en los hábitos y maneras de hacer las cosas en la empresa, de una manera especial en el estilo de liderazgo y la consideración de las personas. Consecuentemente, conviene analizar los rasgos predominantemente característicos de la propia cultura y los valores de la organización, a fin de identificar los puntos débiles que, previsiblemente, actuarán como elementos desfavorables respecto al nuevo sistema de gestión que se pretende implantar, así como, determinar las acciones necesarias para reducir o eliminar los aspectos negativos. En este sentido, es necesario ser realistas y tener siempre presente, que los cambios en la cultura y valores de la organización, requieren normalmente mucho tiempo y el éxito nunca está garantizado.

A efectos puramente orientativos, se exponen a continuación las características básicas de cuatro modelos de cultura, así como las posibilidades que cada uno de ellos ofrece, en orden a la implantación de la GIR.

## *Modelo A – Autocrático.*

### **Estilo de liderazgo.**

Fuerte sentido de autoridad jerárquica, orientada esencialmente hacia la tarea, sin ninguna relación de confianza jefe-subordinado.

### **Fuerzas motivacionales.**

El dinero, el miedo o temor son, fundamentalmente, los factores de motivación de los empleados. Sentido de responsabilidad solo se da en los mandos superiores. Fuerte insatisfacción de los empleados, que han de limitarse a cumplir fielmente las órdenes recibidas, con muy pocas posibilidades de iniciativa.

### **Proceso de influencia.**

No existe trabajo en equipo, poca influencia mutua.

### **Proceso de establecimiento de objetivos.**

El trabajo se realiza bajo órdenes concretas, con controles periódicos de la tarea. El empleado desconoce los objetivos de la empresa, ni tiene vinculación alguna con ellos.

### **Comunicación.**

Poca comunicación ascendente, lateral o descendente, generalmente percibida por los empleados con desconfianza.

### **Proceso de toma de decisiones.**

Las decisiones tienden a concentrarse en los niveles más altos de la organización.

### **Organización.**

Estructura piramidal. Existe organización informal de autodefensa y oposición al control formal. Muchas normas para garantizar el funcionamiento interno. Pocas posibilidades de formación.

Se trata de un modelo de cultura taylorista, que corresponde a la filosofía de la teoría X de MCGREGOR, la cual se ha mantenido durante mucho tiempo y que incluso actualmente pueden apreciarse sus secuelas en algunas organizaciones.

### *Modelo B – Autocrático Paternalista.*

#### **Estilo de liderazgo.**

De naturaleza autoritaria, con poca relación de confianza entre superiores y subordinados. Se considera al trabajador necesitado de cierta protección. La dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados, similar a la relación del señor hacia su siervo.

#### **Fuerzas motivacionales.**

Se basan en necesidades de dinero, del ego, del estatus y del poder, en ocasiones también en el miedo. Las actitudes son frecuentemente hostiles, aunque a veces favorables a la organización.

#### **Proceso de influencia.**

Influencia descendente mediana y poca ascendente, salvo a través de medios informales.

#### **Proceso de establecimiento de objetivos.**

Se aceptan las órdenes de trabajo con posibles comentarios. Aceptación aparente de los objetivos con ciertas resistencias clandestinas.

#### **Comunicación.**

Pobre comunicación ascendente, descendente y lateral. Las interacciones entre superiores y subordinados, se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados.

#### **Proceso de toma de decisiones.**

Las políticas se deciden en la cumbre, pero algunas decisiones respecto a su aplicación, se llevan a cabo en otros niveles inferiores.

#### **Organización.**

Algunas veces se desarrolla una organización informal, pero esta puede apoyar parcialmente o resistirse a los fines de la organización. Pocas posibilidades de formación, pero el empleado cuenta con servicios sociales de ayuda proporcionados por la empresa.

### *Modelo C – Consultivo.*

#### **Estilo de liderazgo.**

Consulta entre superiores y subordinados, con una relación de confianza bastante elevada.

**Fuerzas motivacionales.**

Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación, se utilizan para motivar a los empleados. Las actitudes son generalmente favorables y la mayoría de los empleados se sienten responsables de su trabajo. Mediana satisfacción en el trabajo.

**Proceso de influencia.**

Interacciones entre superior y subordinado, frecuentemente con un alto nivel de confianza.

**Proceso de establecimiento de objetivos.**

Los objetivos están preestablecidos, pero se admite la discusión con los subordinados. Se observa una aceptación abierta, aunque a veces existen resistencias.

**Comunicación.**

La comunicación es de tipo descendente, con frecuente comunicación ascendente y lateral.

**Proceso de toma de decisiones.**

Las políticas y las decisiones generalmente se toman en la cumbre, pero se permite a los subordinados tomar decisiones específicas en los niveles inferiores.

**Organización.**

Delegación de los procesos de control. Se puede desarrollar una organización informal parcialmente resistente a los fines de la organización. Buenas posibilidades de formación.

*Modelo D – Participativo.***Estilo de liderazgo.**

Delegación de responsabilidades, con una fuerte relación de confianza entre superiores y subordinados.

**Fuerzas motivacionales.**

La dirección tiene plena confianza en los empleados y promueve la iniciativa y aportación de sugerencias. La participación y la implicación en la consecución de resultados, constituyen elementos favorables en la motivación de los empleados.

**Proceso de influencia.**

Los empleados trabajan en equipo con la dirección y tienen bastante influencia.

**Proceso de establecimiento de objetivos.**

Los objetivos se establecen de forma participativa, existiendo una plena aceptación de los mismos por parte de los empleados.

**Comunicación.**

Comunicación abierta, tanto ascendente como descendente y lateral.

**Proceso de toma de decisiones.**

El proceso de toma de decisiones está diseminado por toda la organización y bien integrado en todos los niveles.

**Organización.**

Estructura de organización plana. Pocas normas de funcionamiento interno, salvo las estrictamente necesarias. Flexibilidad. Poca entidad de la organización informal. Muy buenas posibilidades de formación y desarrollo.

Las posibilidades de éxito en la implantación de la GIR, según cada uno de los modelos indicados, serían las siguientes:

*Posibilidades de implantación GIR*

Modelo A	Modelo B	Modelo C	Modelo D
Ninguna	Muy escasas	Buenas	Excelentes
	Requiere cambios profundos	Algunos cambios	Ajustes de procedimientos

**3.3. Formación.**

Todas las personas involucradas en la GIR han de participar en un proceso formativo, con cierta profundidad, en materias relacionadas con las metodologías de fijación de objetivos, planificación y evaluación de resultados, así como en otras materias complementarias, como planificación estratégica, liderazgo y comunicación.

Durante el proceso de formación, ha de hacerse especial énfasis en los aspectos referentes al factor humano y su integración en el nuevo sistema de gestión. Conseguir una autenticidad en lo que se refiere al respeto y consideración hacia las personas, en su sentido más amplio, es de especial importancia.

### 3.4. Implantación gradual.

Dependiendo del nivel de madurez de la organización para asumir la implantación de la GIR, puede hacer aconsejable que esta se lleve a efecto de forma gradual.

En este caso, la implantación podría llevarse a efecto en dos o más años. El primer año, se implantaría solamente para el equipo directivo, y en los años sucesivos para el resto de niveles o grupos de empleados, evaluando al final de cada período, las posibles dificultades detectadas para corregirlas en el período siguiente.

La implantación de la GIR, teóricamente, puede extenderse hasta puestos bajos de la organización, pero en la práctica, no es recomendable para aquellos puestos con tareas de bajo contenido o que tienen poca influencia en los resultados de la empresa.

## 4. CONCEPTOS BÁSICOS METODOLÓGICOS

### 4.1. Actividades y resultados.

En el proceso de fijación de objetivos, es muy conveniente diferenciar los distintos elementos que intervienen en la consecución de los resultados. Cualquier unidad en la organización o puesto de trabajo:

- Tiene un *input* para sus actividades.
- Realiza un conjunto de tareas.
- Obtiene unos resultados.

*Input.*

Son aquellos elementos que sirven de base para iniciar las actividades, las condicionan o regulan su ejecución, tales como:

- Requerimientos del cliente (interno o externo).
- Especificaciones de calidad.
- Documentación.
- Materias primas y materiales.
- Instrucciones internas.
- Normativa externa – legislación.
- Métodos de trabajo.
- Información, etc.

Los *inputs* son, en ocasiones, imprescindibles para poder realizar las actividades, como, por ejemplo, la materia prima necesaria para fabricar un producto y, frecuentemente, condicionan o regulan su ejecución, tales como: requerimientos de calidad, legislación, etc.

### *Actividades.*

Son acciones que afectan a los resultados o los producen, tales como: diseñar, programar, realizar un proyecto, negociar con proveedores, impartir un curso de formación, etc.

Para poder realizar las actividades son necesarios determinados recursos, que pueden ser de tres tipos: técnicos, financieros y humanos.

Los recursos técnicos constituyen elementos materiales que hacen posible o facilitan la ejecución de las actividades, tales como: máquinas, herramientas, ordenadores, programas de software, etc.

Son recursos financieros los de carácter dinerario, necesarios para llevar a cabo las actividades de forma eficiente y se refieren, normalmente, a inversiones.

Los recursos humanos son los elementos imprescindibles para la realización inteligente de cualquier actividad.

### *Resultados*

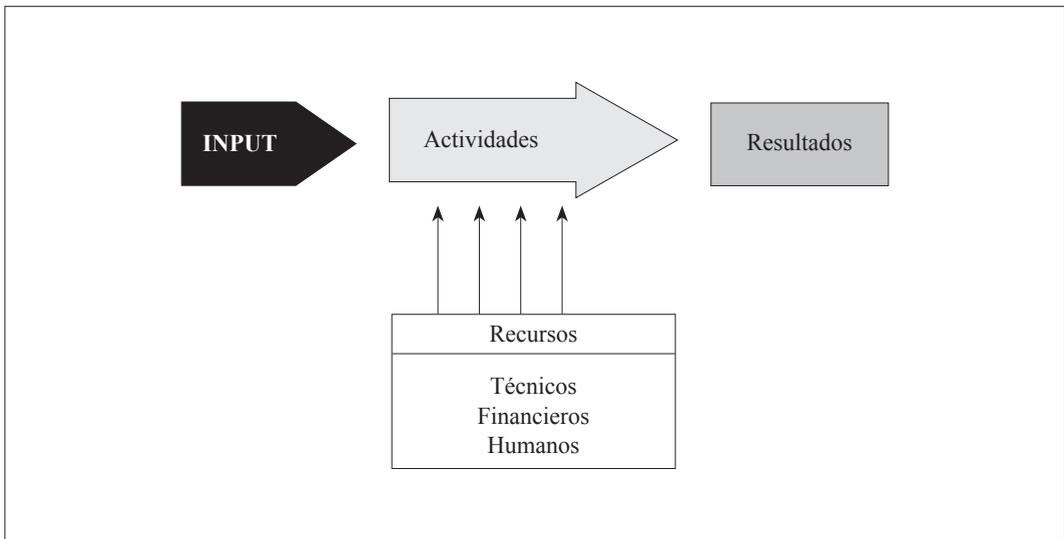
Son los efectos o consecuencias derivados de una determinada actividad, tales como:

- Diseño documentado.
- Balance de situación.

- Venta de un producto.
- Contrato firmado.
- Producto o servicio terminado.
- Ofertas presentadas al cliente, etc.

Los resultados se pueden medir de forma cuantitativa o cualitativa, para determinar su grado de validez o aceptación (**figura 2**).

**FIGURA 2.** Elementos básicos para la consecución de resultados.



#### 4.2. Objetivos e indicadores.

Los objetivos expresan un resultado que lleva implícito la mejora del mismo en cantidad, calidad, coste o tiempo de consecución, Ejemplos:

- Incrementar en un 7% el volumen de ventas.
- Reducir un 10% las devoluciones de clientes.
- Reducir un 5% los costes de producción.

Los objetivos pueden consistir en la realización de un determinado proyecto. Los objetivos de proyecto tienden a conseguir cambios importantes en la organización y suponen un mayor alcance

sobre las condiciones y oportunidades de negocio. Cuando un proyecto está vinculado a planes de medio y largo plazo, el tiempo requerido para su realización puede ser superior a un año.

Son ejemplos de objetivos de proyecto:

- Desarrollar nuevos procesos de investigación.
- Introducir nuevas tecnologías de producción.
- Abrir un nuevo mercado.
- Construir una nueva fábrica.
- Implantar nuevos sistemas de informatización.

#### *Clases de objetivos.*

Los objetivos pueden ser cuantitativos o cualitativos. Son objetivos cuantitativos, cuando se expresan con un indicador de cantidad que permite su evaluación de forma más precisa y cualitativos cuando no llevan tal indicador. En este caso, su medición puede realizarse mediante indicadores de tiempo o coste de consecución, así como requerimientos de calidad del resultado.

#### *Requerimientos de los objetivos.*

Los objetivos, para que sean realmente operativos, han de cumplir los siguientes requerimientos:

- Estar orientados a resultados concretos y, por tanto, que sean controlables y medibles.
- Ser realistas, pudiendo ser alcanzados en un plazo razonable, puesto que, en caso contrario, serán difícilmente conseguibles y generarán frustración en las personas ocupadas en su logro.

Deben ser referente para la organización, por tanto, han de ser comprensibles y comunicados.

- Ser flexibles, de modo que admitan variaciones ante los posibles cambios que se produzcan en las circunstancias internas o externas, que motivaron su formulación.
- Centrarse en resultados clave, evitando que sean excesivamente numerosos.
- Estar coordinados entre sí, manteniendo la adecuada coherencia tanto vertical como horizontalmente.

### *Indicadores.*

Son aquellos elementos que permiten la medición del resultado obtenido por un objetivo.

A título puramente orientativo, se detallan a continuación algunos indicadores por factores clave:

#### Mercado y clientes.

- Ventas por período.
- Ventas por línea de producto.
- Ventas por cliente.
- Ventas por segmento de cliente.
- Ventas por mercado.
- Ingresos por empleado.
- Cuota de mercado total.
- Cuota de mercado por línea de producto.
- Coeficiente de fidelización.
- Coeficiente de deserción.
- Porcentaje devoluciones de clientes.
- Número de reclamaciones de cliente.
- Satisfacción del cliente medida por encuestas.
- Tiempo medio de atención a las reclamaciones.
- Tiempo de entregas a clientes.

#### Beneficios.

- Beneficio total.
- Beneficio por línea de producto.

- Beneficio por cliente.
- Beneficio por área geográfica o mercado.

#### Costes y gastos.

- Costes y gastos por centro de responsabilidad.
- Costes y gastos por actividad.
- Tasas de reducción de costes y gastos.

#### Rentabilidad.

- Rentabilidad sobre ventas.
- Rentabilidad de producto.
- Margen por línea de producto.
- Margen por cliente.
- Margen por mercado.
- Rentabilidad sobre inversiones.

#### Calidad.

- Defectos de los productos fabricados.
- Defectos de los productos servidos.
- Número y coste de trabajos repetidos.
- Porcentaje devoluciones de productos.
- Número de reclamaciones.
- Cumplimiento plazos de entrega.
- Retrasos de las entregas.
- Costes de la calidad en ventas.

- Costes de inspección.
- Costes de evaluación.

#### Investigación y desarrollo.

- Tiempo promedio de desarrollo de un producto.
- Tiempo promedio de salida al mercado.
- Costes de investigación.
- Producción.
- Tiempo total de producción.
- Tiempo de funcionamiento de máquinas.
- Tiempo de preparación de máquinas.
- Tiempos de espera de máquinas.
- Tiempos de parada de máquinas.
- Tiempos de re-procesos.
- Almacenes.
- Tiempos de reposición de material.
- Rotación de inventario de productos terminados.

#### Administración.

- Plazo de obtención de la documentación contable.
- Plazos de cobros a clientes.
- Plazos de pagos a proveedores.

#### Recursos Humanos.

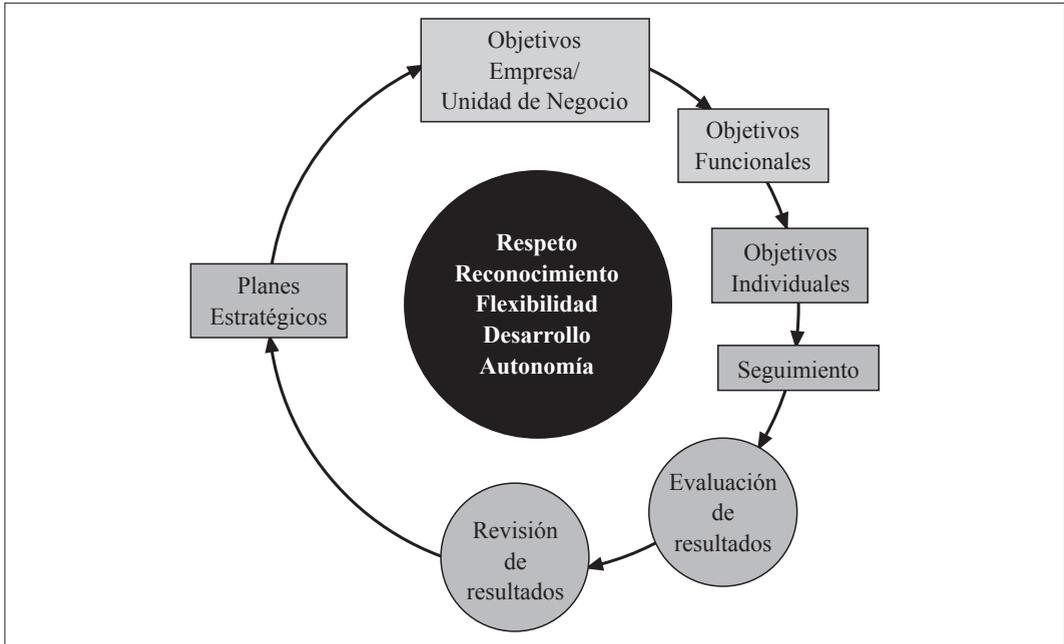
- Plantilla media.

- Costes laborales en relación con costes totales.
- Costes laborales por hora trabajada.
- Productividad total.
- Productividad por trabajador.
- Productividad horaria.
- Beneficio por empleado.
- Costes de formación.
- Costes de formación por empleado.
- Coste/hora de formación.
- Índices de absentismo.
- Índices de accidentes.
- Índices de rotación externa.

## 5. PROCESO DE LA GESTIÓN INTEGRADA POR RESULTADOS

La GIR, como sistema de gestión, se desarrolla a través de un proceso que se inicia en la cúspide de la organización, a principios de cada año, partiendo de los objetivos y planes estratégicos, y termina al final del año, con la evaluación y revisión de los resultados (**figura 3**). El proceso se reinicia sucesivamente y de la misma forma por periodos anuales.

La evaluación y revisión de resultados, está íntimamente relacionada con la compensación y el desarrollo de competencias de los empleados.

FIGURA 3. *Proceso de la GIR.*

## 6. PROCESO DE FIJACIÓN DE OBJETIVOS

### 6.1. La planificación estratégica.

La Dirección Estratégica de la empresa se realiza a través de las siguientes fases:

- Análisis estratégico.
- La formulación estratégica.
- La implantación de las estrategias, y
- El control estratégico.

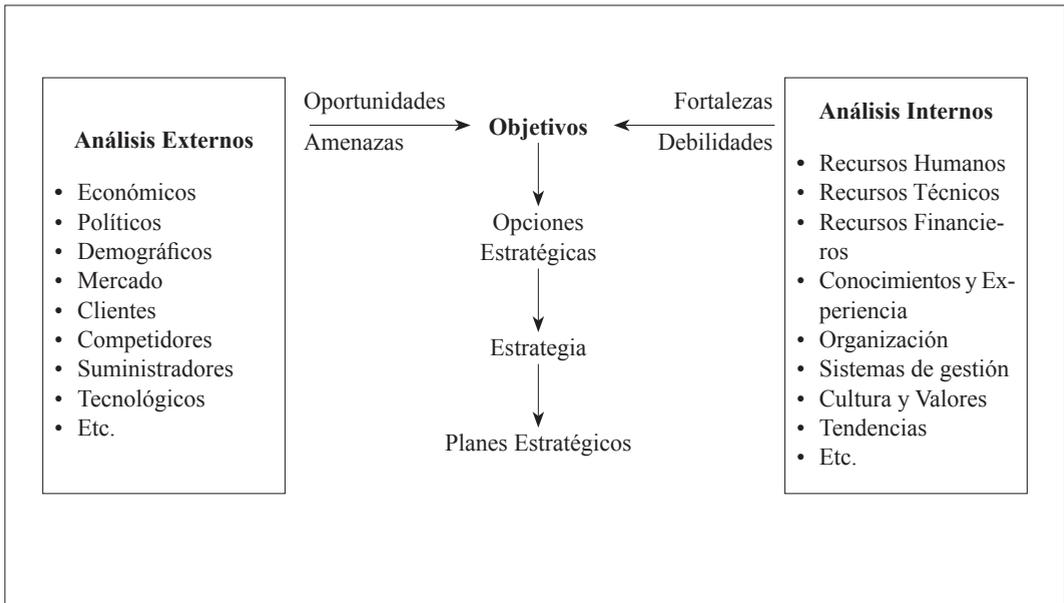
Una vez que la empresa ha establecido el campo de actuación (definición de negocio), y los propósitos de la misma (definición de la misión), la Dirección aspira a determinar cuál es la posición de la empresa en el mercado y su posición competitiva. A tal efecto, realiza un diagnóstico del entorno, a fin de conocer cuáles son las oportunidades que este ofrece a la empresa, así como las amenazas que pesan sobre ella, al igual que un diagnóstico interno, en orden a definir las fortalezas en las que puede fundamentar su actuación y las debilidades que habrá de superar.

En base a los citados análisis, se fijan los objetivos estratégicos que deben servir como guía a la actuación de la empresa. De ellos se derivan la fase de formulación estratégica, en la cual, la Dirección evalúa las diferentes opciones estratégicas y selecciona las estrategias que la empresa va a desarrollar.

Formulada la estrategia, que, en principio, no es más que una declaración de intenciones, resulta necesario ponerla en práctica. A tal efecto, la empresa diseñará el plan estratégico, a fin de concretar en el tiempo las acciones que se han de realizar, para alcanzar los objetivos previamente establecidos. Asimismo, la empresa deberá asignar los recursos necesarios para realizar los planes de acción establecidos. Un proceso de implantación de la estrategia, puede obligar a realizar cambios en la estructura de la organización y en la cultura de la empresa.

Finalmente, la fase de control estratégico, pretende determinar si se cumplen los objetivos estratégicos. Esta fase puede detectar inesperados cambios del entorno, así como si las estrategias se desarrollan adecuadamente y proponer, en su caso, las acciones correctoras sobre las diferentes fases del proceso estratégico (**figura 4**).

**FIGURA 4.** *Proceso de planificación estratégica.*



El resultado concreto del proceso de Dirección Estratégica, es un plan de acciones a realizar a medio o largo plazo, que cumplan los objetivos previamente fijados. En este sentido, el plan estratégico constituye la fuente de los objetivos operacionales, es decir, aquellos que han de cumplirse en un período anual, que son a los que nos referiremos en lo sucesivo, a través de los cuales se pretende garantizar el cumplimiento de los Planes Estratégicos.

Así, por ejemplo, entre los planes estratégicos de una empresa, puede figurar como objetivo y sus planes de acción, los siguientes:

PLAN ESTRATÉGICO	
Objetivos	Planes de Acción
Conseguir una cuota del 10% de mercado en Argentina, en el plazo de tres años	Crear delegaciones en Argentina Planes de marketing Planes comerciales

Como quiera que el objetivo de cuota de mercado es del 10% en tres años, el primer año, el objetivo podría ser conseguir un 2% de cuota y el 8% restante los dos años siguientes. En este supuesto, el objetivo operacional y sus planes de acción, a nivel de empresa, podrían ser los siguientes:

OBJETIVOS OPERACIONALES A NIVEL DE EMPRESA (PRIMER AÑO)	
Objetivos	Planes de Acción
Conseguir una cuota del 2% de mercado en Argentina.	Crear dos delegaciones en Argentina. Una en Buenos Aires y la otra en Córdoba Diseñar e Implementar Planes de marketing Diseñar e Implementar Planes comerciales

## 6.2. Objetivos de empresa/unidad de negocio.

La fuente u origen de los objetivos de empresa o unidad de negocio, está como se ha indicado anteriormente, en los Planes Estratégicos de la empresa. También puede servir de base para fijar los objetivos, alguna de las partidas que componen el presupuesto anual de ingresos y gastos. Así, por ejemplo, puede fijarse como objetivo conseguir un 5% más sobre el volumen de ventas presupuestado.

Los objetivos de empresa, como cualquier otro objetivo, deben ser expresados con la mayor precisión, aunque, a este nivel, resultan normalmente bastantes generales. Sin embargo, los planes de acción correspondientes, han de expresarse con mayor precisión.

Aunque todos los objetivos son por principio importantes, conviene diferenciarlos en función del grado de prioridad: 1 prioridad máxima, 2 prioridad media y 3 prioridad menor (**figura 5**), según la importancia estratégica de cada uno de ellos.

**FIGURA 5.** Ejemplo de objetivos de empresa o unidad de negocio.

<b>OBJETIVOS DE EMPRESA / UNIDAD DE NEGOCIO</b>			
<b>Año 2008</b>			
<b>Objetivos</b>		<b>Prioridad</b> (*)	<b>Planes de acción</b>
<b>1</b>	Incrementar cuota en el mercado nacional un 10%	1	1.1. Planes comerciales y de Marketing 1.2. Incrementar plantilla de vendedores 1.3. Abrir dos nuevas delegaciones (Sevilla y Valencia) 1.4. Formación del Equipo de Ventas
<b>2</b>	Desarrollar nuevos productos optimizando la tecnología y su valor añadido	1	2.1. Incrementar plantilla de Ingenieros I+D 2.2. Formación Técnica de Ingenieros 2.3. Participar con las universidades en programas de investigación
<b>3</b>	Mejorar permanentemente la calidad de los productos, procesos y sistemas	2	3.1. Implantar sistema de calidad (Normas ISO) en planta X 3.2. Definir especificaciones de calidad en los procesos de fabricación 3.3. Mejorar tiempos de procesos de fabricación
<b>4</b>	Mejorar o implantar sistemas de gestión adecuados en orden a la mejora de resultados, eficiencia, motivación y desarrollo de los recursos humanos	2	4.1. Implantar un nuevo modelo de compensación para directivos 4.2. Implantar sistema informático SAP 4.3. Incorporar e integrar al nuevo personal conforme a necesidades de la organización.
<b>5</b>	Desarrollar una organización dinámica y flexible que responda con eficiencia a las demandas internas y del entorno	2	5.1. Reorganizar la red comercial 5.2. Crear el departamento de Desarrollo de Negocio 5.3. Externalizar el departamento de Sistemas Informáticos
<b>6</b>	....	...	...
(*) 1. Prioridad máxima. 2. Prioridad media. 3. Prioridad menor.			

Los objetivos de empresa se formalizan por la alta dirección, con la participación y acuerdo del Comité de Dirección u órgano máximo de dirección.

Es muy importante la información de los objetivos de la empresa a los distintos niveles de la organización, resultando para ello muy adecuadas las reuniones que muchas empresas realizan a principios de cada año, todo el equipo directivo y los empleados que participan en la GIR, en orden a informar sobre los puntos siguientes:

- Resultados de la empresa relativos al año anterior.
- Objetivos del nuevo año. Su alcance y consecuencias.
- Nuevos retos, oportunidades del entorno y dificultades a superar.

En este tipo de reuniones, que normalmente se realizan fuera de la empresa, es muy de desear se promueva la participación de los asistentes, para resolver dudas y aportar comentarios y sugerencias.

### 6.3. Objetivos funcionales o de línea.

Una vez que los responsables de las áreas funcionales o de línea, han sido adecuadamente informados de los objetivos de la empresa, se inicia un proceso jerárquico de despliegue de los mismos, de mayor a menor nivel, a través de toda la organización.

#### *Metodología de despliegue de objetivos.*

El despliegue se realiza tomando siempre como referencia los planes de acción de la unidad inmediata superior de la cual un determinado puesto depende. Siguiendo este criterio, los objetivos de una unidad funcional o de línea, serán los planes de acción de los objetivos de la empresa y los objetivos de los puestos dependientes de una unidad funcional o de línea, serán los planes de acción de estas.

Con esta metodología, se pretende evitar la dispersión de los objetivos y mantener en todo momento, la necesaria coherencia entre los objetivos de cada unidad o puesto, con los correspondientes al inmediato superior y con los relativos a la empresa.

En el proceso de despliegue de los objetivos, a medida que se van desplazando a niveles inferiores, se van haciendo cada vez más precisos y concretos.

#### *Peso de los objetivos.*

A cada objetivo se le ha de fijar un peso, en base 100, que servirá después para su evaluación. El peso será mayor o menor en función de la prioridad fijada para los objetivos de la empresa. Esto permite centrar los esfuerzos de la organización, respecto a aquellos resultados que la empresa pretende dar más prioridad o importancia, en función de sus necesidades estratégicas.

#### *Planes de acción.*

Cada objetivo ha de llevar sus correspondientes planes de acción, especificando las fechas tope de cumplimentación, así como los recursos necesarios para su consecución (**figuras 6 y 7**).

El responsable de cada área funcional o de línea fija los objetivos de su unidad y sus planes de acción, conforme a los criterios de despliegue, anteriormente indicados, sometiéndoles después a la aprobación de su inmediato superior.

**Figura 6.** Ejemplo 1. Fijación de objetivos de área funcional o de línea.

<b>OBJETIVOS FUNCIONALES O DE LÍNEA</b>			
<b>Unidad:</b> Calidad		<b>Titular:</b> A.H.L.	
<b>Puesto:</b> Director		<b>Año 2008</b>	
	<b>Objetivos</b>	<b>Peso</b>	<b>Planes de acción</b>
1	Implantar Sistema de Calidad (normas ISO) en planta X	35	15/02/08 – Preparar proyecto 30/09/08 – Plan de actividades y su seguimiento 30/11/08 – Auditoria Final AENOR Presupuesto: 25.000 euros. 2 consultores externos
2	Definir especificaciones de calidad de los procesos de fabricación	25	15/10/08 – Crear Manual de especificaciones de calidad proceso fabricación producto B
3	Mejorar tiempos en los procesos de fabricación	40	15/11/08 – Reducir en un 10% los tiempos de proceso fabricación producto A

**FIGURA 7.** Ejemplo 2. Fijación de objetivos de área funcional o de línea.

<b>OBJETIVOS FUNCIONALES O DE LÍNEA</b>			
<b>Unidad:</b> Recursos Humanos		<b>Titular:</b> M.L.H.	
<b>Puesto:</b> Director		<b>Año 2008</b>	
	<b>Objetivos</b>	<b>Peso</b>	<b>Planes de acción</b>
1	Implantar un nuevo modelo de compensación para directivos	40	30/10/08 – Diseño nuevo modelo 1/01/09 – Aprobación e implantación
2	Formación del equipo de ventas	30	30/04/08 – Impartir 3 cursos de formación en habilidades comerciales, para el personal de ventas. Presupuesto: 9.000 Euros
3	Incorporar e integrar al nuevo personal conforme a necesidades de la organización	30	Seleccionar e incorporar a la empresa: 10/03/08 – 6 vendedores 15/05/08 – 10 ingenieros para I+D

Al planificar las acciones necesarias para la consecución de los objetivos, es necesario identificar las posibles conexiones que estos puedan tener con los de otras unidades. Así, por ejemplo, (véase **figura 7**), el Director de Recursos Humanos tiene, como uno de sus objetivos: «incorporar e integrar nuevo personal» y el Director del Centro de Investigación y Desarrollo: («ampliar la plantilla de ingenieros»). Ambos, tendrán que conseguir acuerdos respecto al número de ingenieros a seleccionar, con qué perfil y la fecha prevista para su incorporación a la empresa.

La coordinación de los objetivos y planes de acción entre las distintas unidades, es de especial relevancia para la consecución de los resultados previstos, habida cuenta de la dependencia o interrelación existente entre las actividades que desarrolla la organización, tanto internamente como con el exterior. Ello obliga a establecer acuerdos con los proveedores internos o externos, respecto a los plazos de entrega de productos, servicios o *inputs* de cualquier naturaleza, necesarios para cumplir los planes de acción y conseguir los resultados.

El responsable de un área funcional o de línea, determina los objetivos de su unidad y planes de acción, conforme a los criterios de despliegue anteriormente indicados, y los somete después a discusión y aprobación por el inmediato superior.

#### 6.4. Objetivos individuales.

Una vez que se ha concluido la fijación de los objetivos de las áreas funcionales o de línea se inicia el proceso de fijación de objetivos individuales, para los puestos dependientes de aquellas.

El proceso de fijación de objetivos individuales, se realiza mediante reuniones del titular del puesto con su inmediato superior. Estas reuniones deben de servir para:

- Clarificar cualquier aspecto relacionado con los objetivos de la unidad.
- Concretar los objetivos individuales, recursos y plazos de consecución.
- Desarrollar una buena comunicación.
- Motivar.

Dado que los objetivos individuales, son planes de acción de la unidad inmediata superior, en cierta medida, vienen impuestos por la propia metodología de despliegue. No obstante, queda un amplio margen de posibilidades de acuerdo, entre el empleado y su superior, en aspectos relacionados con los niveles de consecución, recursos, planes y fechas de cumplimentación de los objetivos, así como periodicidad con la que se va a realizar el seguimiento de los mismos.

También, en la fijación de los objetivos individuales, el propio empleado debe analizar si en sus planes de acción, existe alguna dependencia para su ejecución, de *inputs* de proveedores internos o externos, y, en su caso, establecer los acuerdos pertinentes con los mismos.

Una vez que el empleado dispone de toda la información necesaria, realiza la planificación de sus objetivos y la somete a la aprobación de su inmediato superior (**figuras 8 y 9**).

**FIGURA 8.** *Ejemplo 1. Objetivos individuales.*

<b>OBJETIVOS INDIVIDUALES</b>			
<b>Unidad:</b> Calidad		<b>Titular:</b> F.R.S.	
<b>Puesto:</b> Ingeniero de Calidad		<b>Año 2008</b>	
	<b>Objetivos</b>	<b>Peso</b>	<b>Planes de acción</b>
1	Crear Manual de especificaciones de Calidad proceso fabricación producto B	40	05/03/08 – Análisis Procesos 30/05/08 – Definición Especificaciones 30/09/08 – Redacción Manual 15/10/08 – Aprobación manual
2	Reducir un 10% los tiempos de proceso fabricación producto A	60	15/03/08 – Análisis tiempos de proceso 10/06/08 – Identificación de mejoras 15/09/08 – Prueba de mejoras 15/11/08 – Aplicación de mejoras y documentar

**FIGURA 9.** *Ejemplo 2. Objetivos individuales.*

<b>OBJETIVOS INDIVIDUALES</b>			
<b>Unidad:</b> Recursos Humanos		<b>Titular:</b> S.H.L.	
<b>Puesto:</b> Técnico R. Humanos		<b>Año 2008</b>	
	<b>Objetivos</b>	<b>Peso</b>	<b>Planes de acción</b>
1	Diseño nuevo modelo de compensación para directivos	100	28/02/08 – Valorar puestos 30/04/08 – Análisis equidad interna 15/05/08 – Análisis competitividad externa 30/05/08 – Análisis de costes 30/07/08 – Definición políticas de aplicación 30/10/08 – Informe final y aprobación 1/01/09 – Implantación  Presupuesto: 12.000 euros. Soporte consultoría externa

Se le debe conceder al empleado la máxima autonomía posible para realizar los planes de acción, así como flexibilidad en el tiempo de trabajo, horarios de comienzo y terminación de la jornada, incluso la posibilidad de realizar determinadas actividades, cuando ello sea posible, en el propio domicilio del empleado, si este así lo desea.

## 7. SEGUIMIENTO

El seguimiento es la revisión periódica de los resultados parcialmente alcanzados en el transcurso del año y consiste en verificar el nivel de cumplimiento de los planes de acción, respecto a lo inicialmente planificado.

El seguimiento debe servir para:

- Reconocer al empleado el esfuerzo realizado.
- Prestar el apoyo y ayudas necesarias.
- Revisar los recursos asignados.
- Actualizar lo planificado, si es necesario.
- Detectar problemas o desviaciones y corregirlos.
- Motivar y estimular la cooperación.

El seguimiento se realiza con la periodicidad, previamente acordada, entre el supervisor y el empleado, en el momento de fijar los objetivos. Como norma general, el seguimiento debe hacerse cada tres meses, pero su periodicidad varía en función de la naturaleza de los planes de acción, complejidad u otras circunstancias.

Es de resaltar la importancia que tiene el detectar aquellos problemas que dificultan o retrasan la realización de los planes de acción, según fueron planificados, adoptando las medidas necesarias para corregirlos.

El seguimiento suele hacerse mediante entrevista del supervisor con el empleado, pero puede ser conveniente también hacerlo en grupo, cuando este no sea muy numeroso, en una reunión del supervisor con su equipo. La ventaja que tiene realizar el seguimiento en grupo, es la información que facilita a los participantes sobre la situación de la unidad, respecto a la consecución de los objetivos establecidos y la posibilidad de intercambiar opiniones sobre la manera de superar las dificultades.

En cualquier caso, sea cual fuere la forma adoptada para llevar a cabo el seguimiento, este ha de desarrollarse en un ambiente constructivo y realista, en el que el empleado se sienta apoyado y

motivado para superar las posibles dificultades. Las actitudes del supervisor que manifiesten poco interés en un apoyo efectivo al empleado o exigencias poco razonables, tendrán efectos muy negativos sobre la motivación y cooperación.

Al final de las entrevistas o reuniones de seguimiento, deben anotarse las desviaciones o dificultades detectadas, así como las acciones acordadas para su solución y quiénes se responsabilizarán de ellas.

Por último, destacar que muchas de las dificultades que se plantean en la evaluación de los resultados, son debidas a que el seguimiento, o bien no se ha realizado con la periodicidad debida o se ha realizado inadecuadamente. En estas circunstancias, el responsable de la evaluación carecerá de los elementos de juicio suficientes para evaluar los resultados correctamente.

## 8. EVALUACIÓN DE RESULTADOS

La evaluación de los resultados, es una de las más difíciles responsabilidades de llevar a cabo, ya que implica no solo el análisis de los logros de otras personas, en relación con los objetivos establecidos, sino, además, la evaluación fidedigna y objetiva de los mismos.

En la evaluación solo se evalúan los resultados, en ningún caso, aspectos relacionados con la personalidad del empleado.

Es necesario, por tanto, fijar los criterios y método de evaluación más precisos posibles, para facilitar su objetividad y reducir las posibilidades de error.

### 8.1. Criterios generales de evaluación.

En el momento de evaluar los resultados, han de tenerse en cuenta los condicionantes internos o externos que hayan podido influir, positiva o negativamente, en la consecución de los resultados:

- Unas circunstancias muy positivas (internas o externas) de carácter imprevisto e importante, que hayan influido significativamente en los resultados, han de matizarse en el momento de evaluar, para no atribuírselas al empleado. Ejemplo: unas circunstancias externas de mercado de carácter extraordinario, que hayan motivado sobrepasar los objetivos de ventas de manera importante, no han de tenerse en cuenta en la evaluación de dichos objetivos, reduciendo el resultado de ventas en proporción al impacto originado en las mismas por tales circunstancias.
- Por el contrario, unas circunstancias claramente negativas (internas o externas), que hayan influido significativamente en los resultados, han de considerarse en la evaluación del resultado obtenido, sin atribuir las al empleado. Ejemplo: una huelga de transportes de la cual se han derivado retrasos en los suministros.

- Sin embargo, en ningún caso, se tendrán en cuenta en los resultados obtenidos, los retrasos de proveedores internos en la entrega de documentos, informes, productos o servicios, o cualquier otra anomalía en los procesos internos de la empresa, que han impedido la consecución del resultado previsto, ya que tales anomalías o dificultades, deben ser detectadas y resueltas en el seguimiento periódico de los objetivos.

**8.2. Método de evaluación de resultados.**

Según que los objetivos a evaluar sean cuantitativos o cualitativos, se utilizará un baremo diferente.

Para los objetivos cuantitativos, bastará con determinar la proporción, en porcentaje, del objetivo realmente conseguido, en relación con el previsto, lo que directamente dará el grado de cumplimiento (**figura 10**).

**Ejemplo:** Si el objetivo de ventas previsto fue de 300 millones de euros y lo realmente conseguido han sido 330 millones, la proporción de cumplimiento ha sido del 110%, por lo que le corresponde un grado del 3,5.

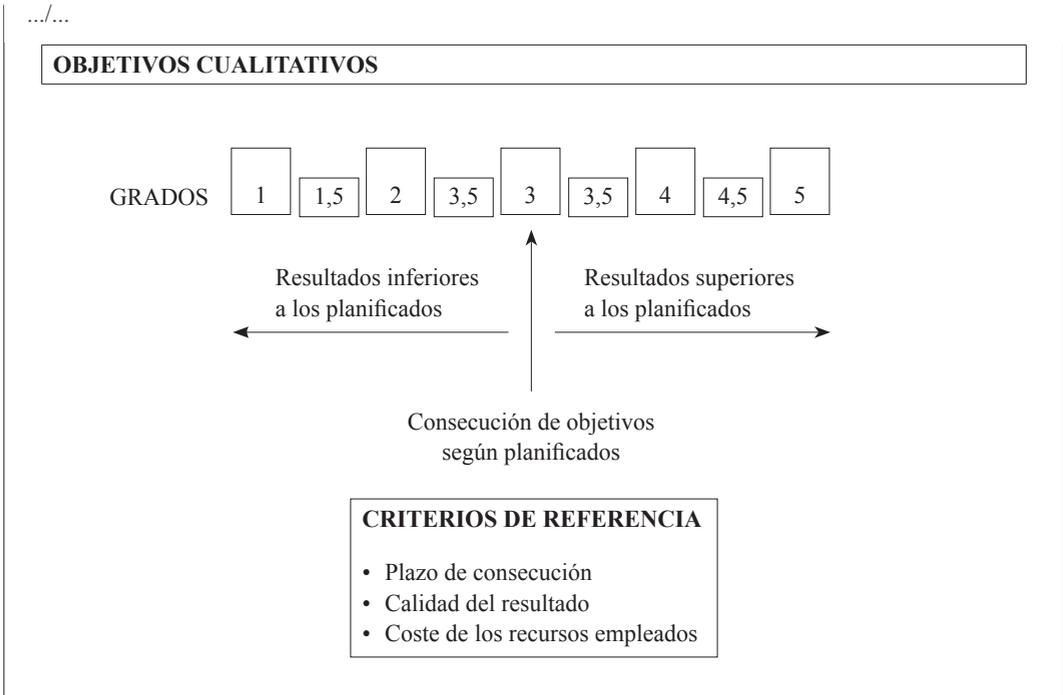
En lo que se refiere a los objetivos cualitativos, su evaluación se realiza aplicando los siguientes criterios de referencia:

- Plazo de cumplimiento del objetivo.
- Calidad del resultado obtenido.
- Coste de los recursos utilizados en la consecución del resultado.

**FIGURA 10.** *Baremos para la evaluación de resultados.*

<b>EVALUACIÓN DE RESULTADOS BAREMOS</b>								
<b>OBJETIVOS CUANTITATIVOS</b>								
PROPORCIÓN DEL OBJETIVO CUMPLIDO								
<= 50%	51% - 65%	66% - 80%	81% - 95%	96% - 105%	106% - 120%	121% - 135%	136%-150%	> 150%
GRADOS								
1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5

.../...



Corresponde el grado 3 de cumplimiento, cuando el resultado obtenido se ha realizado en el plazo previsto, con un nivel de calidad aceptable y, si se le asignaron recursos, estos no han sido sobrepasados, tal y como fueron planificados. Del grado 1 al 2,5 cuando el nivel de calidad del resultado es deficiente, o bien, no se ha realizado en el plazo previsto o el coste de los recursos utilizados para su consecución, han sido superiores a los asignados. Del grado 3 al 5, cuando los resultados obtenidos, son superiores a los planificados en calidad, plazo o coste.

En ocasiones, en la evaluación de un objetivo cualitativo pueden concurrir elementos de referencia positivos y negativos al mismo tiempo. Ejemplo un objetivo de proyecto que se ha realizado con tres meses de retraso, ha superado el presupuesto asignado para su realización en un 30% y, sin embargo, sus resultados en cuanto a la calidad, han sido muy satisfactorios. En este caso, para determinar el grado de cumplimiento, habrá de considerarse si la calidad del resultado justifica el exceso en el coste y las consecuencias negativas del retraso.

*Grado global de cumplimiento.*

Cuando son varios los objetivos a evaluar, la evaluación global de cumplimiento de los mismos, se obtendrá determinando la puntuación para cada uno de ellos, multiplicando el peso asignado a cada objetivo por el grado de cumplimiento (**figura 11**):

$$\text{Puntuación} = \text{Peso} \times \text{Grado}$$

La suma de las puntuaciones de cada objetivo, será la puntuación total que indicará el grado global de cumplimiento, en función de la siguiente escala:

Puntuación Total	Grado Global
De 450 a 500 puntos	5
De 350 a 449 puntos	4
De 250 a 349 puntos	3
De 150 a 249 puntos	2
De 100 a 149 puntos	1

El grado global de cumplimiento, puede utilizarse para determinar la cuantía de la retribución variable del empleado.

**FIGURA 11.** *Ejemplo de evaluación de resultados.*

EVALUACIÓN DE RESULTADOS			
<b>Unidad:</b> Calidad		<b>Titular:</b> F.R.S.	
<b>Puesto:</b> Ingeniero de Calidad		<b>Fecha:</b>	
Obj. N.º	COMENTARIOS	Evaluación	
1	Objetivo cumplido en el plazo previsto con una calidad aceptable	Peso <b>40</b> Grado <b>3</b> Puntos <b>120</b>	
2	En las pruebas de las mejoras de proceso propuestas, se acredita una reducción de los tiempos de proceso del 13%. Retraso de 10 días en el plazo, sin consecuencias.	Peso <b>60</b> Grado <b>4</b> Puntos <b>240</b>	
<b>Puntuación Total</b>		<b>Puntuación Total</b>	
100 – 149	1	Grado Global de Cumplimiento	<b>360</b>
150 – 249	2		
250 – 349	3		
350 – 449	4		
450 - 500	5		
		Evaluador: A.H.L.	Firma:

*Formalización de la evaluación de resultados.*

Cada responsable de unidad, ha de realizar la evaluación de resultados de los puestos bajo su dependencia, conforme a los criterios y método indicados.

De igual forma, por separado, cada empleado realiza la autoevaluación de sus propios resultados, haciendo entrega de la misma a su superior.

Posteriormente, el supervisor y el empleado mantendrán una reunión para discutir los puntos en los que existan discrepancias entre las evaluaciones realizadas por ambos.

Cuando no exista acuerdo sobre las evaluaciones, prevalecerá, en principio, la evaluación realizada por el supervisor, pero el subordinado podrá exponer por escrito las razones por las que no está de acuerdo, las cuales deben ser consideradas por el superior del supervisor, quien decidirá en última instancia, después de revisar las evaluaciones y analizado los razonamientos de ambos.

## 9. REVISIÓN DE RESULTADOS

La revisión de resultados se realiza al final del período anual, mediante entrevista entre el supervisor y el empleado, su finalidad esencial es la mejora de los resultados de la organización y los relativos a la persona y requiere una adecuada preparación.

### **Antes de la reunión.**

Es responsabilidad del supervisor:

- Informar al empleado, con cierta antelación, del lugar y hora de la reunión.
- Llevar a efecto la reunión en un lugar privado y sin interrupciones.
- Asegurarse de que la reunión sea confidencial.

El empleado, por su parte, realizará la autoevaluación de los Resultados para la persona (**figura 12**), en la que indicará el grado de satisfacción sobre los factores siguientes:

- Respeto y consideración a la persona.
- Autonomía en el desarrollo de su trabajo.
- Equidad en el reconocimiento.
- Flexibilidad en el tiempo de trabajo.
- Desarrollo profesional.

Una vez cumplimentada la referida autoevaluación, el empleado la entregará a su supervisor, a fin de que este tenga conocimiento de la misma antes de la reunión.

**FIGURA 12.** Modelo de autoevaluación de resultados para la persona.

<b>RESULTADOS PARA LA PERSONA AUTOEVALUACIÓN</b>					
<b>Unidad:</b>	<b>Titular:</b>			<b>Fecha:</b>	
<b>Puesto:</b>					
FACTORES	GRADOS				
	1	2	3	4	5
	Muy insatisfecho		Aceptablemente satisfecho		Muy satisfecho
Respeto y consideración a la persona	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autonomía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Equidad en el reconocimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollo Profesional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grado Global de Satisfacción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comentarios:					

Tanto el supervisor como el empleado han de prepararse previamente para dialogar en actitud positiva, sobre cualquier aspecto relacionado con los resultados y su posibilidad de mejora.

**Durante la reunión.**

El supervisor debe centrarse en los aspectos siguientes:

- Crear un clima positivo y de confianza, que facilite la comunicación y cooperación.
- Evitar discutir sobre cuestiones relacionadas con la evaluación de resultados, que debieron quedar resueltas con anterioridad, así como en lo referente al salario o compensaciones económicas.
- Identificar con precisión, cuáles son las dificultades o problemas que dificultan la consecución de mejores resultados.
- Promover la aportación de sugerencias, por parte del empleado, para mejorar o resolver los problemas detectados.

- Establecer los acuerdos concretos, respecto a las acciones que se consideran más adecuadas para conseguir la mejora de resultados.
- Dar muestras de agradecimiento al empleado, por el esfuerzo realizado durante el año para conseguir los mejores resultados posibles, así como estimular el progreso en la consecución de los mismos.

El empleado, por su parte, debe:

- Adoptar una actitud positiva que contribuya a crear un clima adecuado de cooperación.
- Reconocer sus propios puntos débiles, así como las dificultades de cualquier tipo, para la consecución de mejores resultados, proponiendo las acciones o ayudas necesarias para superarlas.
- Exponer abiertamente las causas de insatisfacción en los resultados para la persona, y sugerir las acciones que considere oportunas para mejorarlas.
- Tratar de llegar a acuerdos concretos sobre las acciones de mejora.

### Desarrollo Profesional.

Ha de prestarse especial atención a la detección de necesidades de formación y desarrollo del empleado, procurando llegar a acuerdos, entre el supervisor y el empleado, sobre qué aspectos o acciones convendría realizar para mejorar las competencias profesionales.

En lo que se refiere a las necesidades de formación para el puesto actual, han de identificarse aquellas que previsiblemente mejorarán el desempeño y la calidad de los resultados, determinando concretamente las acciones que procedan, bien sean del área de habilidades, gestión o conocimientos específicos para el puesto.

Del mismo modo, han de identificarse aquellas acciones que mejoren las competencias del empleado, pensando en áreas de responsabilidad que previsiblemente podría asumir en el futuro.

Han de recogerse además las decisiones sobre cambios de puesto, a fin de conseguir que cada empleado ocupe el puesto más adecuado a las características de su perfil y a sus aspiraciones personales, dentro de las posibilidades de la organización y las necesidades de la empresa.

### **Final de la reunión.**

La entrevista debe finalizar con una actitud positiva y amistosa entre ambas partes.

Han de resumirse los acuerdos y compromisos adoptados, concretando las acciones de mejora y el plazo para llevarlas a efecto.

Dichos acuerdos deber ser recogidos por escrito y hacer un seguimiento de los mismos para verificar su cumplimiento.