



Junta de Andalucía

Consejería de la Presidencia, Administración Pública e Interior

INSTITUTO ANDALUZ DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Guía para Trabajar por Objetivos

“Empieza el día con el IAAP”

Instituto Andaluz de Administración Pública

Junta de Andalucía

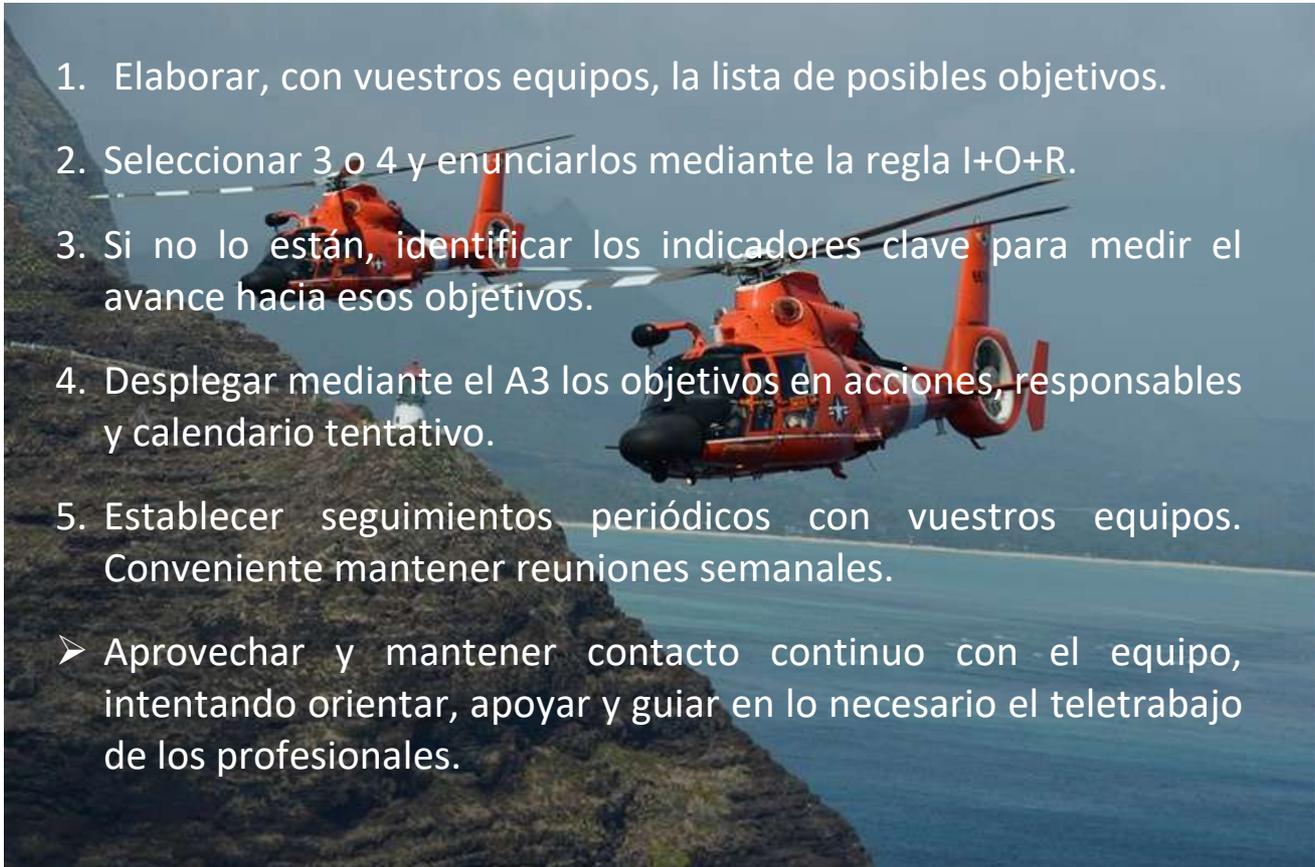
26 de Marzo de 2020

Antecedentes

Se escribe la presente guía de trabajo para ayudar a los mandos intermedios y equipos de profesionales de la Junta de Andalucía a aumentar el rendimiento de su trabajo, y de su teletrabajo, en estos momentos de crisis nacional motivada por el COVID-19. Con esta intención se incluye, nada más comenzar, el ejercicio propuesto, para a continuación exponer la metodología para llevarlo a cabo.

Esta guía de *Cómo Trabajar por Objetivos* complementa a la sesión del mismo nombre emitida el 26 de marzo de 2020 en directo vía youtube, dentro del programa promovido por el Instituto Andaluz de Administración Pública “*Empieza el día con el IAAP*”.

Misión propuesta a responsables y mandos intermedios y sus equipos aprovechando el teletrabajo

- 
1. Elaborar, con vuestros equipos, la lista de posibles objetivos.
 2. Seleccionar 3 o 4 y enunciarlos mediante la regla I+O+R.
 3. Si no lo están, identificar los indicadores clave para medir el avance hacia esos objetivos.
 4. Desplegar mediante el A3 los objetivos en acciones, responsables y calendario tentativo.
 5. Establecer seguimientos periódicos con vuestros equipos. Conveniente mantener reuniones semanales.
- Aprovechar y mantener contacto continuo con el equipo, intentando orientar, apoyar y guiar en lo necesario el teletrabajo de los profesionales.

Cómo trabajar por Objetivos

La **Gestión por Objetivos** es un método o sistema empleado para alinear el trabajo cotidiano de los profesionales con las estrategias de la organización.

Peter Druker, con la publicación de su libro "*The Practice of Management*" en 1954, es considerado el principal desarrollador de la metodología, cuyos elementos esenciales son los siguientes:

1. Establecimiento de **objetivos** claros, concisos y comunicados.
2. **Participación** en el proceso de establecimiento.
3. **Evaluación** de las actuaciones basada en los resultados

Típicamente, y tal como recomiendan las buenas prácticas y modelos de excelencia en gestión, una organización o una unidad debe establecer su razón de ser. Esta finalidad principal se materializa en una declaración que se suele denominar **Misión**.

Observa con estos 3 ejemplos cómo una misma actividad de servicio de restauración, cobra sentidos distintos en función de la Misión que se persiga:

"Prestar servicio de restauración elaborando comidas con recetas tradicionales y caseras, en un local agradable, que ofrezca tanto comida de menú como a la carta, dirigido al público en general".

"Ofrecer una gran variedad de pizzas elaboradas de forma artesanal con un precio atractivo y una atención rápida dirigida especialmente al público joven".

"Ofrecer un servicio de restauración de alta cocina dirigido a personas con interés en comidas de cuidada elaboración, cocina innovadora e ingredientes de una calidad excepcional, con una atención exquisita y en un salón al más alto nivel de confort".

Para poder convertir mejor esa declaración de intenciones en trabajo, la Misión se suele desplegar en **Estrategias** o **Líneas Estratégicas**. De este modo, en nuestro restaurante podríamos definir, por ejemplo, una estrategia para la compra de productos, la elaboración de los platos, la atención al cliente, la publicidad y difusión de la actividad o el tratamiento de los residuos y productos no utilizados, de modo que la finalidad última descrita en la Misión, se va concretando en aspectos más específicos de cada uno de esos ámbitos (compras, elaboración, atención, marketing o residuos).

Por último, para saber si estamos cumpliendo con la Misión y con las Estrategias, éstas se despliegan en **Objetivos**, que empleamos para conectarlas con el trabajo cotidiano de las unidades y equipos. Los objetivos sirven para saber en qué medida estamos cumpliendo con lo establecido en las estrategias y también en qué medida continuamos mejorando.

¿Cómo se define un Objetivo?

Una adecuada formulación del objetivo ayuda a focalizar los esfuerzos del equipo en el reto exacto que se pretende conseguir, y permitirá evaluar, sin subjetividad, si efectivamente el ha surtido el efecto esperado.

Objetivo de Mejora

Enunciado que expresa, de forma clara e inequívoca, el logro o el reto que la organización o el equipo va a pretender conseguir en un periodo de tiempo dado.

El logro o reto debe aparecer cuantificado en el enunciado del objetivo, y será estimado, preferentemente, a partir de información consistente sobre la situación de partida.

El enunciado de un objetivo debe responder a la siguiente estructura:

Infinitivo + Objeto + Resultado

Para dar una mayor **sensación de acción**, es bueno comenzar por el verbo en infinitivo. A continuación, escribir el objetivo a conseguir y después el resultado, aunque también puede figurar el resultado antes del objetivo. Veamos algunos ejemplos:

- Aumentar + la capacidad de un proceso + en un 20%
- Alcanzar + una satisfacción de los usuarios + del 90%
- Reducir + los errores en trámites + en un 80%

El progreso del equipo hacia la consecución del objetivo será evaluado por medio de uno o varios **indicadores**: fórmulas o expresiones numéricas que por medio de su medición obtenemos información sobre el avance hacia el resultado que queremos conseguir.

En los ejemplos anteriores, habrá que determinar exactamente cómo vamos a medir:

- ✓ La *capacidad del proceso*. Por ejemplo, dividiendo el número de expedientes tramitados entre el total de expedientes recibidos. Aclarando, por ejemplo, que las tramitaciones con errores no deben incluirse como parte de los tramitados:

$$\text{Capacidad} = \frac{\text{Total de Expedientes Tramitados}}{\text{Total de Expedientes Recibidos}} \times 100$$

- ✓ La *satisfacción de los usuarios*. Por ejemplo, por medio de las puntuaciones media global alcanzada en las encuestas.

Satisfacción Usuarios = Media aritmética de la puntuación en Satisfacción Global

E igualmente procederíamos con el indicador para medir los errores en trámites.

Cómo trabajar por Objetivos

Los indicadores han de ser **representativos** del fin que se pretende alcanzar con el objetivo. Si para poder evaluar correctamente el cumplimiento del objetivo fuera necesario, se debe establecer más de un indicador.

Los **errores que más frecuentemente se dan** en la formulación de objetivos son los siguientes:

- Considerar objetivos de mejora actuaciones que forman parte de las **funciones y responsabilidades habituales**. Por ejemplo:
 - Mantener actualizadas los procedimientos de trabajo
 - Asistir a todas las reuniones
 - Aumentar la puntualidad
- Mencionar los **medios en vez de los resultados** finales realmente buscados. Por ejemplo:
 - Crear un equipo para celebrar reuniones de seguimiento
 - Mantener reuniones de trabajo para estudiar los problemas de calidad
 - Incorporar una herramienta informática
- Realizar **declaraciones de intenciones** abstractas o ambiguas, que no permitirán evaluar objetivamente si el resultado se ha alcanzado o no. Por ejemplo:
 - Mejorar la calidad del servicio
 - Mejorar el ambiente de trabajo
 - Maximizar la satisfacción de los clientes

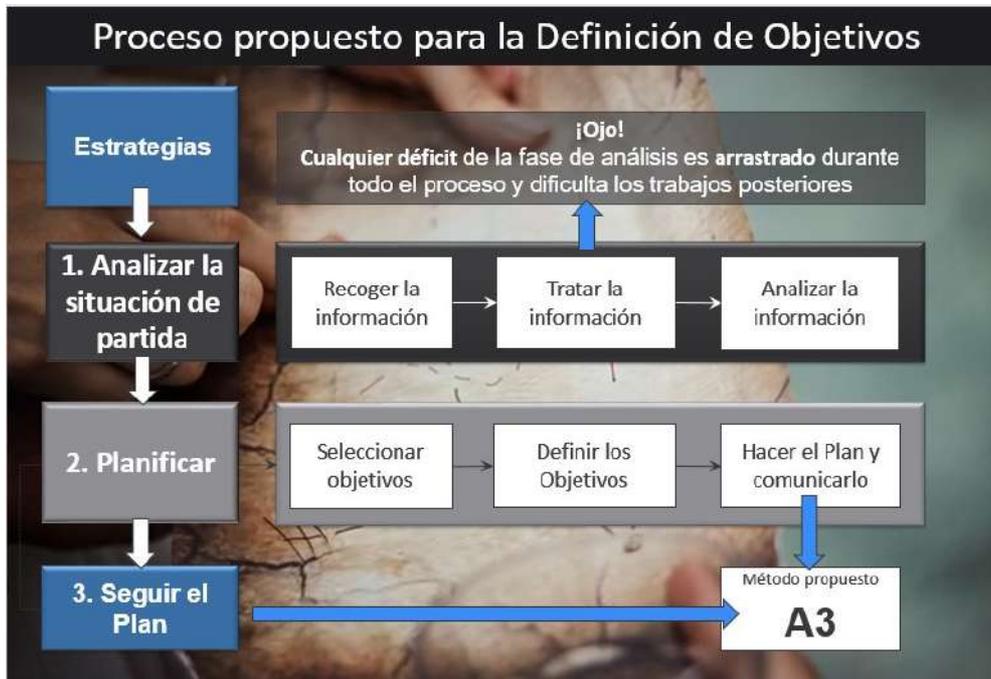
Un objetivo de mejora supone pasar de una situación de partida A, a una situación B, siendo la situación B **notoriamente** mejor que la A. Ninguno de los casos anteriores constituye una mejora.

Por último, recordar que el resultado establecido en el objetivo debe ser **ambicioso**, que represente una verdadera mejora, pero a la vez **alcanzable**. Algunas personas utilizan la regla nemotécnica SMART (por las siglas en inglés), para recordar las características de un objetivo:

E S pecíficos	Lo suficientemente concretos, sin ambigüedades
M ensurables	Que puedan medirse objetivamente, con independencia de quién los evalúe
A lcanzables	Que sea posible lograrlos
R elevantes	Que sean retadores para la organización o la unidad
T emporizados	Que tengan calendario y fecha deseada de consecución

Proceso de Definición y Seguimiento de Objetivos

El proceso que os proponemos consta de **3 grandes fases**. Si las estrategias no están definidas, o no son suficientemente claras, habría que comenzar por ahí y entonces el proceso tendría 4 fases.



1. Analizar la Situación de Partida

A veces, a la primera fase no se le dedica el tiempo suficiente o incluso se pasa por alto.

Dada la escasez generalizada de tiempo y recursos, es conveniente recordar que es mejor **dedicar el tiempo necesario** para pensar e identificar los mejores objetivos entre todos los posibles, para después actuar con agilidad una vez hayamos consensuado el plan.

Cuanto mejor y de manera más precisa tengamos definido el objetivo, tanto más tiempo nos **ahorraremos** en las fases posteriores de debates no fundados, disquisiciones o juicios de valor y personales.

Recoger la información necesaria puede requerir medir o contar si no si dispone de registros anteriores: tiempo, usuarios, expedientes, errores, clientes, expedientes, ... Todo lo que haga falta hasta conseguir dimensionar correctamente la situación. En reuniones de trabajo es habitual oír expresiones como “Ha pasado muchas veces”, y cuando se pregunta cuántas ni tan siquiera se conoce un número aproximado.

Como ya se ha comentado, la definición de un objetivo tiene que ser **concisa** y **objetiva**, sin ambigüedades, y no debe basarse en juicios de valor. Hasta que no dispongamos de información suficiente para dimensionar la situación de forma objetiva, no debemos dar por finalizada esta fase, aunque podremos completarla mientras continuamos con la siguiente si nos faltan datos.

Es importante resaltar que cualquier déficit de la fase de análisis es **arrastrado** durante todo el proceso y dificulta los trabajos posteriores. Si alguien ha tenido alguna vez dificultad para definir objetivos, probablemente haya sido por no disponer de datos de partida consistentes.

2. Planificar

Analizada la situación de partida, es el momento de **seleccionar los objetivos** de mejora a abordar entre los posibles que hayamos identificado.

Para la selección y priorización de objetivos existen diferentes métodos, unos de tipo cuantitativo y otros cualitativo.

En cuanto a los **cuantitativos**, recomendamos utilizar el Diagrama o la Regla de Pareto, que resulta suficiente en buena parte de los casos, de forma que elijamos aquellos objetivos que van a tener mayor impacto en los resultados clave, de entre todos los posibles.

En ocasiones tendremos que utilizar métodos **cualitativos** para que el equipo seleccione los objetivos. Existen diferentes técnicas, por ejemplo:

1. Utilizar escalas de valoración individuales de 1 a 9, no permitiendo repetir puntuación.
2. Hacer la media de todo el equipo para cada posible objetivo.
3. Elaborar el ranking final de objetivos y seleccionar los definitivos.

Si la escala es de 1 a 9, y ha habido una diferencia de 4 puntos o más para algún ítem entre la puntuación individual máxima y la mínima, se recomienda que, antes de hacer las medias, las personas involucradas debatan e intenten entender las causas de sus valoraciones para modificarlas, en su caso. Si las diferencias son inferiores a 4 puntos, se hacen directamente las medias y no se realiza debate. De esta forma **ahorramos mucho** tiempo de reunión.

Se recomienda, por simples que parezcan, no desestimar el uso de métodos cualitativos, ya que ayudan a evitar los efectos **halo** y **ancla**, muy presentes en todas las reuniones, especialmente en equipos que no han sido entrenados.

Decididos los objetivos, llega el momento de elaborar los planes de acción. El **Plan de Acción** y las reuniones rápidas de seguimiento son los elementos que nos deben permitir seguir la evolución y ritmo de los trabajos y evaluar si los resultados que se van alcanzando son los esperados.

Un Plan típicamente contiene:

- Objetivo
- Responsable del Objetivo y, por tanto, del Plan
- Equipo de Trabajo
- Acciones, responsables y calendario
- Recursos extraordinarios necesarios

El Plan de Acción debe quedar documentado o registrado en algún programa informático. El equipo y el responsable asignado tienen que utilizarlo para realizar el seguimiento, como quien usa un mapa para llegar a su destino, reajustando las acciones, los plazos o los recursos cuando sea necesario para procurar conseguir el reto.

Para la definición del plan recomendamos utilices el **método A3**.

Cómo trabajar por Objetivos

El fundamento del uso del método A3, ideado por Toyota Motor Company, se basa dos ideas:

1. La mayor parte de información que llega al cerebro lo hace por el sentido de la **vista**.
2. Que el equipo tenga en todo momento “a la vista” el documento, sobre una pared o tablón, ayuda a potenciar su **foco de atención** y disponibilidad de información sobre lo relevante, y dota de mucha más **agilidad** para actuar en caso necesario. La información contenida en un ordenador, en cierto modo, está “escondida”.

Se llama A3 porque el papel que hay que utilizar tiene ese tamaño normalizado, equivalente a un doble folio (de tamaño normalizado A4). La clave del método es intentar que toda la información sobre el problema, el objetivo de mejora, el plan y los avances, estén descritos en una sola cara del A3, para que cualquiera pueda tener, de un solo vistazo, una información rápida del estado del plan.

El A3 presenta la información dividida en diferentes bloques. En la plantilla ejemplo, el primer bloque se emplea para describir la situación inicial. En el segundo se describen las conclusiones sobre las causas de la situación actual, incluyendo los datos para poder cuantificar el objetivo. El tercero contiene la definición del objetivo de mejora, debidamente cuantificado. El último bloque de la izquierda, el correspondiente al seguimiento, recoge el espacio para registrar las conclusiones de los seguimientos realizados y sus fechas.

En la parte derecha del A3 está la información sobre el plan de acción, incluyendo las acciones, los responsables y sus plazos. Por último, es aconsejable incluir un gráfico para ir reflejando, a mano, la evolución del indicador. En cualquier caso, cada organización puede adaptar el contenido en función de sus necesidades.

EQUIPO DE MEJORA	Breve descripción del Objeto del Equipo	COMPONENTES: XXX YYY ZZZ	WWW PPP KKK	Planificar: A3																																																																																																																																																														
ANTECEDENTES y SITUACIÓN DE PARTIDA		ACCIONES																																																																																																																																																																
Ccc iij iñjdpwjp <table border="1" style="font-size: small; text-align: center;"> <tr><td>15,2%</td><td>14,5%</td><td>18,5%</td><td>19,0%</td><td>15,2%</td><td>17,2%</td><td>21,5%</td><td>23,6%</td><td>41,5%</td><td>60,0%</td></tr> <tr><td>20</td><td>19</td><td>18</td><td>17</td><td>16</td><td>15</td><td>14</td><td>13</td><td>12</td><td>11</td></tr> <tr><td colspan="10">% rendimiento</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr> <tr><td>19,7%</td><td>17,2%</td><td>23,0%</td><td>19,3%</td><td>21,3%</td><td>15,4%</td><td>20,0%</td><td>25,4%</td><td>41,2%</td><td>51,3%</td></tr> </table>					15,2%	14,5%	18,5%	19,0%	15,2%	17,2%	21,5%	23,6%	41,5%	60,0%	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	% rendimiento										1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	19,7%	17,2%	23,0%	19,3%	21,3%	15,4%	20,0%	25,4%	41,2%	51,3%	RESP.																																																																																																											
15,2%	14,5%	18,5%	19,0%	15,2%	17,2%	21,5%	23,6%	41,5%	60,0%																																																																																																																																																									
20	19	18	17	16	15	14	13	12	11																																																																																																																																																									
% rendimiento																																																																																																																																																																		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																																																																																																																																									
19,7%	17,2%	23,0%	19,3%	21,3%	15,4%	20,0%	25,4%	41,2%	51,3%																																																																																																																																																									
ANÁLISIS DE CAUSAS		CALENDARIO																																																																																																																																																																
Ccc iij iñjdpwjp					<table border="1" style="font-size: x-small; text-align: center;"> <tr><td colspan="12">Peticiones tramitadas en el día</td></tr> <tr><td>100%</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>X</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>90%</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td></td></tr> <tr><td>80%</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td></td></tr> <tr><td>70%</td><td></td><td></td><td></td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td></td></tr> <tr><td>60%</td><td></td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td></td></tr> <tr><td>50%</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td></td></tr> <tr><td>40%</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td></td></tr> <tr><td>30%</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td></td></tr> <tr><td>20%</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td></td></tr> <tr><td>10%</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td></td></tr> <tr><td></td><td>Sem0</td><td>Sem1</td><td>Sem2</td><td>Sem3</td><td>Sem4</td><td>Sem5</td><td>Sem6</td><td>Sem7</td><td>Sem8</td><td>Sem9</td><td>Sem10</td><td>Sem11</td></tr> <tr><td></td><td colspan="12">% peticiones registradas en el sistema el mismo día que se reciben</td></tr> </table>			Peticiones tramitadas en el día												100%							X		X			90%						X	X	X	X	X		80%					X	X	X	X	X	X		70%				X	X	X	X	X	X	X		60%		X	X	X	X	X	X	X	X	X		50%	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		40%	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		30%	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		20%	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		10%	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			Sem0	Sem1	Sem2	Sem3	Sem4	Sem5	Sem6	Sem7	Sem8	Sem9	Sem10	Sem11		% peticiones registradas en el sistema el mismo día que se reciben								
Peticiones tramitadas en el día																																																																																																																																																																		
100%							X		X																																																																																																																																																									
90%						X	X	X	X	X																																																																																																																																																								
80%					X	X	X	X	X	X																																																																																																																																																								
70%				X	X	X	X	X	X	X																																																																																																																																																								
60%		X	X	X	X	X	X	X	X	X																																																																																																																																																								
50%	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X																																																																																																																																																								
40%	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X																																																																																																																																																								
30%	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X																																																																																																																																																								
20%	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X																																																																																																																																																								
10%	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X																																																																																																																																																								
	Sem0	Sem1	Sem2	Sem3	Sem4	Sem5	Sem6	Sem7	Sem8	Sem9	Sem10	Sem11																																																																																																																																																						
	% peticiones registradas en el sistema el mismo día que se reciben																																																																																																																																																																	
OBJETIVO PLANTEADO																																																																																																																																																																		
FECHA	SEGUIMIENTOS																																																																																																																																																																	

No cabe duda de que hay que tener una **buena capacidad de síntesis**, ya que toda la información clave debe caber en el A3.

El documento ha de imprimirse, o realizarse a mano (normalmente más rápido), y publicarse en el área de influencia del equipo de trabajo. Se debe actualizar tras cada reunión del equipo o cuando haya novedades relevantes.

3. Seguir el Plan

Ahora es el momento de la **agilidad**.

Para seguir el plan con el equipo proponemos utilizar **reuniones frecuentes** de corta duración. La frecuencia de las reuniones dependerá de la magnitud, importancia y alcance del objetivo. Si el objetivo y las acciones programadas están bien definidas, es recomendable realizar reuniones semanales de máximo 10-15 minutos, reunión a la que todo el mundo llega habiendo visto y reflexionado sobre la información del estado de situación. Es la única forma de tener reuniones eficaces en ese tiempo. Por otra parte, cada vez son más los sistemas y programas web que facilitan la realización de reuniones a distancia.

Mejor que de rapidez, que puede denotar un sentido de prisa, de urgencia, hay que hablar de agilidad. La duración de un plan dependerá de la magnitud del objetivo y del alcance de las acciones, pero las personas tienen que percibir que el plan **“fluye”**, que avanza de una forma más o menos constante. Para que esto suceda, es importante estimar los tiempos de trabajo que debe dedicarle cada una de las personas del equipo, y ayudarles a programar sus agendas reservando el tiempo necesario, de manera que los problemas cotidianos no absorban el tiempo previsto para las mejoras clave. La experiencia demuestra que cuando en una organización es necesario sacar tiempo para una reunión, sea ésta organización cual sea, se saca. Si el plan no avanza, probablemente exista un problema de liderazgo, de falta de acuerdo sobre la importancia del objetivo o de gestión eficaz del tiempo del equipo (de nuevo de liderazgo).

Como criterio general, la ejecución de las acciones de un plan no debería durar más de **2 o 3 semanas**. Otra cuestión es que haya que esperar más tiempo para poder evaluar la eficacia de las acciones. Un tiempo mayor supondría demasiados riesgos para que la persona líder y su equipo acaben abandonando el plan por aparecer otros problemas, otros escenarios o, sencillamente, por acabar perdiendo el interés. Si una acción requiere un tiempo mayor, la recomendación es desglosarla en varias acciones de menor duración. Lo que se pretende con este sistema es mantener un **ritmo** de trabajo más o menos **constante** de todas las personas del equipo.

En un buen número de ocasiones, todas las acciones pueden ejecutarse en el plazo de **una semana**. Por ejemplo, para mejorar el rendimiento de determinados procesos o servicios. Sí, en una semana. Y en la segunda ya se están evaluando resultados. Planifica la acción despacio, pero ejecútala en un corto período de tiempo y ágilmente. Cuanto antes lleguen los resultados, antes percibirá el equipo la utilidad de su trabajo y elevará su **autoestima**.

Si no se ejecutan las acciones, o se hace de forma lenta, la frustración y desmotivación pueden llegar a ser grandes si el equipo realmente se ha esforzado y le ha dedicado horas. Evitar que esto suceda es labor de la persona líder del equipo, o de su jefe si no tiene la competencia suficiente. No de otras personas. El **prestigio** de los responsables de una organización baja si un reto se abandona sin razón aparente alguna, simplemente porque “el día a día nos come”.

No ocurre lo mismo si el equipo efectivamente ejecuta las acciones y trabaja sobre ellas, pero el objetivo finalmente **no se alcanza**. Esta es una situación que siempre puede pasar: sólo se equivoca aquella persona que lo intenta, y hay que contar con ello. Así que no hay que dejar de reconocer el esfuerzo del equipo, porque lo importante es la cultura que estamos fomentando y el método de análisis y mejora que estamos inculcando. Si no ha podido ser en ésta, lo será en la siguiente ocasión.

Y, por último, se debe revisar qué ha pasado si el objetivo no se consigue. Qué ha podido fallar en el análisis, ¿la identificación de causas?, ¿era incompleta? ¿lo han sido las acciones? debiendo replantear la situación y considerar la realización de otro plan.

Pero, sobre todo, no olvidemos **reconocer el esfuerzo de las personas**, porque con ese reconocimiento estaremos marcando cuál es el camino correcto. **Cada objetivo es un proceso de aprendizaje de todos**, especialmente para los líderes.

26 de marzo de 2020

Fernando Calderón

Para más información o consultas: fcalderon@escuelalean.es