

# 1 ORIENTACIÓN AL LOGRO

La orientación al logro permite que las personas involucren en la autodirección la persistencia para reconocer y premiar los resultados obtenidos por la organización. Las personas establecen retos de mejoramiento y superación para decidir cuanta energía involucrar en las actividades que facilitan alcanzar los logros.

La orientación al logro tiene incidencia en la cultura de las organizaciones cambiantes. Se espera que tanto las personas como las empresas valoren la importancia de sus acciones para la consecución de los resultados finales.

El modelo de orientación al logro propuesto maneja la trilogía persona – acción – resultado que por medio del deseo permite el éxito de la organización a través del establecimiento de estándares.

## 1.1 DEFINICIÓN

La orientación al logro es alinear los objetivos personales con los organizacionales y de esa manera fijar metas ambiciosas por encima de los estándares y expectativas establecidas. Los estándares pueden ser de superación personal en relación con el rendimiento pasado, de orientación a resultados basado en medida objetiva, de competitividad en correspondencia con el desempeño y superación de los demás, de mejoramiento continuo en concordancia con resultados que uno mismo se ha propuesto, de innovación esperando realizar algo único y excepcional.

El orientación al logro requiere definir objetivos claros, concisos y precisos que faciliten el éxito. Algunos de ellos se muestran a continuación.

## 1.2 OBJETIVOS

Los principales objetivos son:

- Trabajar para alcanzar los estándares establecidos: permite que se haga bien el trabajo sin introducir mejoras concretas.
- Establecer los estándares y objetivos individuales, alineados con los organizacionales: se busca utilizar métodos para medir los resultados y compararlos con un nivel de excelencia fijado.
- Introducir cambios concretos en sus métodos de trabajo comprometiendo los recursos personales e institucionales: para mejorar su rendimiento y el de los demás.

- Establecer objetivos desafiantes y realistas: para determinar los posibles beneficios o rentabilidad organizacional.
- Asumir riesgos de negocios calculados: para generar acciones que sean sostenibles en el tiempo con el fin de alcanzar objetivos retadores.

Alcanzar los objetivos en la orientación al logro está relacionado con la articulación armónica de los siguientes elementos.

### 1.3 ELEMENTOS

Adaptando lo que indica Robbins (2004) en su libro Comportamiento Organizacional. La orientación al logro tiene tres elementos necesarios:

- Intensidad (o fuerza): es la cantidad de energía que la persona debe utilizar para la realización de una actividad
- Autodirección (o autoorientación): es la actitud y esfuerzo aplicado en la selección y ejecución de las actividades encaminado a la consecución de metas o resultados específicos.
- Persistencia (o perseverancia): es la continuidad a lo largo del tiempo que facilita que el individuo supere los obstáculos que encuentre en el camino hacia el logro de metas o resultados.

### 1.4 PROCESO

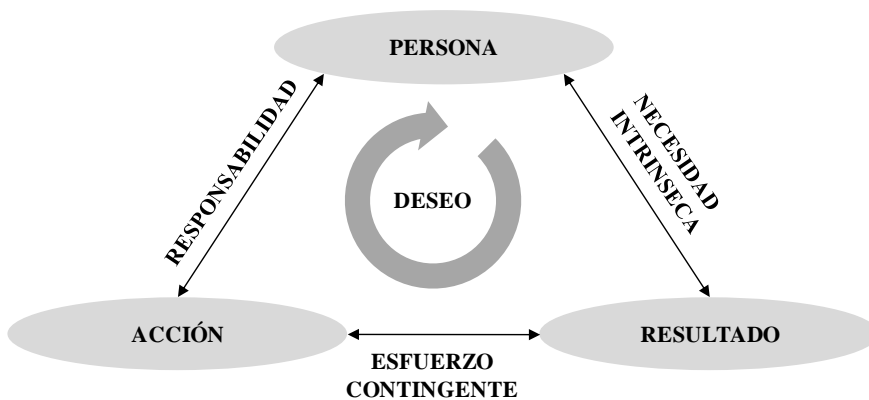
En la Persona: es un ser racional y conocedor de las metas o resultados a alcanzar.

- Resultado: objetivo o meta que la persona desea alcanzar.
- Acción: relación entre el saber y hacer que permite el logro del resultado.
- Deseo: es la consecuencia final de la emoción inducida a la acción para la consecución del resultado.
- Responsabilidad: virtud que está en la conciencia de la persona, que le permite analizar, organizar y valorar la realización de las acciones.
- Necesidad intrínseca: determinación de la voluntad a controlar los resultados alcanzados o por alcanzar.
- Esfuerzo contingente: permite dirigir las acciones a la consecución de los resultados esperados.

Figura 1, se muestran los elementos necesarios para el proceso de orientación al logro. Son ellos:

- Persona: es un ser racional y conocedor de las metas o resultados a alcanzar.
- Resultado: objetivo o meta que la persona desea alcanzar.
- Acción: relación entre el saber y hacer que permite el logro del resultado.
- Deseo: es la consecuencia final de la emoción inducida a la acción para la consecución del resultado.
- Responsabilidad: virtud que está en la conciencia de la persona, que le permite analizar, organizar y valorar la realización de las acciones.
- Necesidad intrínseca: determinación de la voluntad a controlar los resultados alcanzados o por alcanzar.
- Esfuerzo contingente: permite dirigir las acciones a la consecución de los resultados esperados.

Figura 1 Proceso para la Orientación al Logro



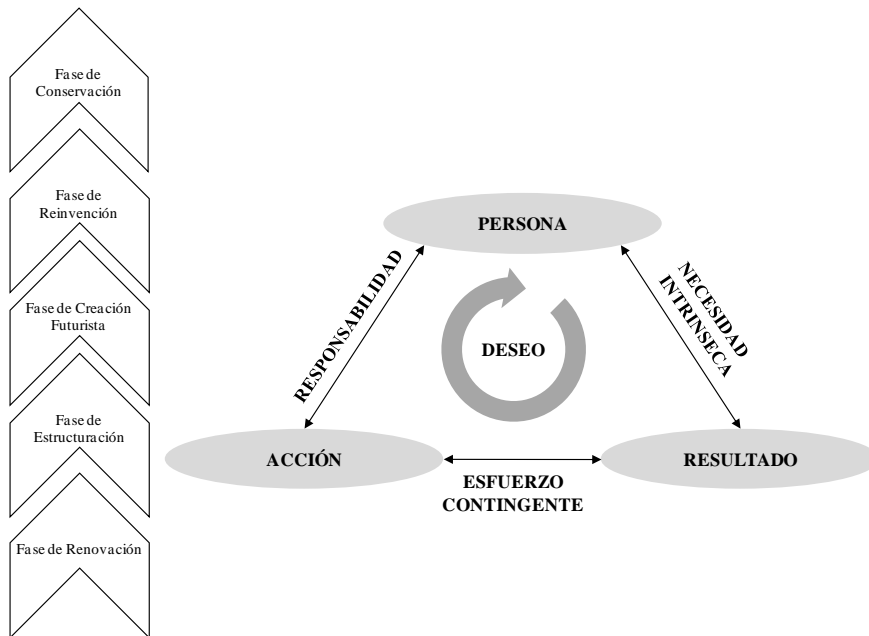
Las autoras consideran que existen dos tipos de orientación al logro:

- Apelativa tendencia a alcanzar el éxito, el deseo de alcanzar el logro.
- Evitativa tendencia a evitar el fracaso, el deseo de no fallar.

## 1.5 MODELO DE APLICACIÓN

La propuesta de modelo (Figura 2) identifica los elementos y procesos de la orientación al logro, iniciando con la necesidad de establecer objetivos, metas o resultados realistas, generando la secuencia de acciones necesarias para persistir en alcanzar el logro y posteriormente evaluar con relación al estándar deseado.

Figura 2 Modelo de Orientación al Logro



### 1.5.1 Fase de renovación

#### Objetivo:

Fortalecer los valores institucionales.

En esta fase lo principal es trabajar para alcanzar los estándares establecidos. Se debe:

- Reconocer los principios institucionales
- Generar talleres de socialización de cada uno de los valores
- Alinear los objetivos individuales con los organizacionales
- Definir el tipo de estándar requerido para cada objetivo
- Determinar las acciones a realizar

#### Tener en cuenta:

- Se debe alinear el desarrollo de las personas con los objetivos estratégicos de la organización
- Hay que definir las conductas de éxito que se requieren en cada posición de la organización
- El manejo de estándares es importante para determinar cuál es la brecha entre el desempeño actual y el requerido acorde a las definiciones estratégicas de la empresa

#### Estrategias:

- Generación de espacios de discusión para compartir y aprender las estrategias que faciliten alcanzar los objetivos establecidos
- Recompensas e incentivos cuando se alcancen las metas o resultados
- Impulso a la gente para que asuma su responsabilidad con el actuar que permite el logro de resultados

### **1.5.2 Fase de estructuración**

#### **Objetivo**

Captar condiciones cambiantes de la organización y adapta su conducta a los nuevos requerimientos.

En esta fase se enfatiza el establecimiento de los estándares y objetivos individuales, alineados con los organizacionales, por eso se debe:

- Analizar la brecha de desempeño e instrumentar el mejoramiento del actuar de los individuos
- Desarrollar las acciones que generen impacto en el negocio
- Detectar, atraer y motivar a las personas en el alcance de los resultados
- Impulsar las acciones individuales con el fin de lograr el crecimiento organizacional

#### **Tener en cuenta:**

- Las condiciones cambiantes de la organización requieren de objetivos ambiciosos, pero alcanzables
- El único modo que existe de demostrar que se puede alcanzar un logro, es alcanzándolo
- No se deben buscar excusas para dejar de hacer las cosas, hay que lanzarse a alcanzar los objetivos

#### **Estrategias:**

- Focalización en los comportamientos que producen éxito individual y grupal
- Generación de estándares comparativos con las personas exitosas
- Realización de análisis costo-beneficio

### **1.5.3 Fase de creación futurista**

#### **Objetivo:**

Cambiar las metas y proyectos individuales para alcanzar un desempeño de excelencia en la organización.

Introducir cambios concretos en sus métodos de trabajo comprometiendo los recursos personales e institucionales es vital en esta fase. Se debe:

- Trabajar para alcanzar los estándares establecidos por la organización.
- Establecer métodos que permitan medir sus resultados
- Definir objetivos desafiantes y realistas para las personas y la organización

**Tener en cuenta:**

- La organización debe introducir mejoras concretas que permitan alcanzar la excelencia
- Existen diferentes técnicas para conseguir alcanzar las metas, la organización debe establecer cuáles son las más adecuadas para ella

**Estrategias:**

- Establecimiento de estrategias que permitan hacer bien el trabajo
- Generación de estándares individuales y organizacionales
- Emprendimiento de acciones numerosas y sostenidas en el tiempo para alcanzar los objetivos propuestos

#### **1.5.4 Fase de reinversión**

**Objetivo:**

Incrementar la eficiencia, calidad y autodesarrollo.

Establecer objetivos desafiantes y realistas afianza el resultado de esta fase, por eso se debe:

- Llevar a las personas de la organización a desarrollarse como seres integrales
- Coadyuvar a la disposición al cambio
- Identificar las necesidades de desarrollo con base en el logro de los resultados propuestos

**Tener en cuenta:**

- La organización debe asumir retos con una clara orientación al logro
- Las personas requieren estar dispuestas al cambio, a ser más flexibles y abiertos
- Se debe fortalecer una actitud de servicio al cliente interno y externo para tener más conciencia para alcanzar conjuntamente los logros

**Estrategias:**

- Acompañamiento en la construcción de objetivos claros y concisos tanto organizacionales como personales
- Generación de actividades orientadas a la eficiencia y calidad de la organización
- Establecimiento de espacios de retroalimentación que permitan el autodesarrollo

### 1.5.5 Fase de conservación

#### Objetivo:

Alinear su conducta con las necesidades, prioridades y transformación de la organización.

Esta fase se encamina a asumir riesgos de negocios calculados donde cada integrante debe:

- Permitir la relación de las personas de una manera efectiva con los demás
- Asumir retos y riesgos para obtener beneficios en el logro de los objetivos
- Monitorear y evaluar el progreso hacia las metas

#### Tener en cuenta:

- Los integrantes de la organización deben tener mayor tolerancia y aceptación de cada uno y de sus compañeros
- Se debe tener más claridad frente a las metas personales y organizacionales
- Todos deben ser autocontrolados

#### Estrategias:

- Fortalecimiento en la toma de decisiones encaminadas a la acción
- Disposición para trabajar bien, es decir, para alcanzar objetivos, superar estándares de excelencia
- Formalización de decisiones después de evaluar el costo - beneficio

La Tabla 1 muestra la consolidación del modelo propuesto para la orientación al logro.

Tabla 1 Consolidación del Modelo de Orientación al Logro

FASE	OBJETIVO	ACCIONES	TENER EN CUENTA	ESTRATEGIAS
<b>RENOVACIÓN</b> Identifica la necesidad de realizar cambios fundamentales para operar en un mercado nuevo y cada vez más cambiante, donde es importante la creatividad y tenacidad de la	Fortalecer los valores institucionales.	1. Reconocer los principios institucionales 2. Generar talleres de socialización de cada uno de los valores 3. Alinear los objetivos individuales con los organizacionales	a. Se debe alinear el desarrollo de las personas con los objetivos estratégicos de la organización b. Hay que definir las conductas de éxito que se requieren en	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de espacios de discusión para compartir y aprender las estrategias que faciliten alcanzar los objetivos establecidos</li> </ul>

FASE	OBJETIVO	ACCIONES	TENER EN CUENTA	ESTRATEGIAS
coalición directiva para enfrentarlos		<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Definir el tipo de estándar requerido para cada objetivo</li> <li>5. Determinar las acciones a realizar</li> </ol>	<p>cada posición de la organización</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>c. El manejo de estándares es importante para determinar cuál es la brecha entre el desempeño actual y el requerido acorde a las definiciones estratégicas de la empresa</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recompensas e incentivos cuando se alcancen las metas o resultados</li> <li>• Impulso a la gente para que asuma su responsabilidad con el actuar que permite el logro de resultados</li> </ul>
<p><b>ESTRUCTURACIÓN</b></p> <p>Organiza grupos con poder suficiente para encabezar los esfuerzos de cambio, quienes conscientes y convencidos trabajen como integrantes del sistema</p>	<p>Captar condiciones cambiantes de la organización y adapta su conducta a los nuevos requerimientos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar la brecha de desempeño e instrumentar el mejoramiento del actuar de los individuos</li> <li>2. Desarrollar las acciones que generen impacto en el negocio</li> <li>3. Detectar, atraer y motivar a las personas en el alcance de los resultados</li> <li>4. Impulsar las acciones individuales con el fin de lograr el crecimiento organizacional</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Las condiciones cambiantes de la organización requieren de objetivos ambiciosos, pero alcanzables</li> <li>b. El único modo que existe de demostrar que se puede alcanzar un logro, es alcanzándolo</li> <li>c. No se deben buscar excusas para dejar de hacer las cosas, hay que lanzarse a alcanzar los objetivos</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focalización en los comportamientos que producen éxito individual y grupal</li> <li>• Generación de estándares comparativos con las personas exitosas</li> <li>• Realización de análisis costo-beneficio</li> </ul>
<p><b>CREACIÓN FUTURISTA</b></p> <p>Visiona la organización a corto, mediano y largo plazo con el empoderamiento y motivación de los integrantes</p>	<p>Cambiar las metas y proyectos individuales para alcanzar un desempeño de excelencia en la organización.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabajar para alcanzar los estándares establecidos por la organización.</li> <li>2. Establecer métodos que permitan medir sus resultados</li> <li>3. Definir objetivos desafiantes y realistas para las personas y la organización</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. La organización debe introducir mejoras concretas que permitan alcanzar la excelencia</li> <li>b. Existen diferentes técnicas para conseguir alcanzar las metas, la organización debe establecer cuáles son las más adecuadas para ella</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de estrategias que permitan hacer bien el trabajo</li> <li>• Generación de estándares individuales y organizacionales</li> <li>• Empeñamiento de acciones numerosas y sostenidas en el tiempo para alcanzar los objetivos propuestos</li> </ul>
<p><b>REINVENCIÓN</b></p> <p>Mejora o implementa y estandariza procesos y procedimientos conjuntamente con los involucrados, proporcionando coherencia y consolidación como miembros activos de una nueva cultura organizacional</p>	<p>Incrementar la eficiencia, calidad y autodesarrollo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Llevar a las personas de la organización a desarrollarse como seres integrales</li> <li>2. Coadyuvar a la disposición al cambio</li> <li>3. Identificar las necesidades de desarrollo con base en el logro de los resultados propuestos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. La organización debe asumir retos con una clara orientación al logro</li> <li>b. Las personas requieren estar dispuestas al cambio, a ser más flexibles y abiertos</li> <li>c. Se debe fortalecer una actitud de servicio al cliente interno y externo para tener más conciencia para alcanzar conjuntamente los logros</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompañamiento en la construcción de objetivos claros y concisos tanto organizacionales como personales</li> <li>• Generación de actividades orientadas a la eficiencia y calidad de la organización</li> <li>• Establecimiento de espacios de retroalimentación que permitan el autodesarrollo</li> </ul>
<p><b>CONSERVACIÓN</b></p> <p>Mantiene los cambios y la disposición consciente de las personas a sostener y mejorar los propuestos, con relación al entorno en el que operan continuamente</p>	<p>Alinear su conducta con las necesidades, prioridades y transformación de la organización.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Permitir la relación de las personas de una manera efectiva con los demás</li> <li>2. Asumir retos y riesgos para obtener beneficios en el logro de los objetivos</li> <li>3. Monitorear y evaluar el progreso hacia las metas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Los integrantes de la organización deben tener mayor tolerancia y aceptación de cada uno y de sus compañeros</li> <li>b. Se debe tener más claridad frente a las metas personales y organizacionales</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento en la toma de decisiones encaminadas a la acción</li> <li>• Disposición para trabajar bien, es decir, para alcanzar objetivos, superar estándares de excelencia</li> </ul>



FASE	OBJETIVO	ACCIONES	TENER EN CUENTA	ESTRATEGIAS
			c. Todos deben ser autocontrolados	<ul style="list-style-type: none"><li>• Formalización de decisiones después de evaluar el costo - beneficio</li></ul>

