

## Tema 3. Orientación a resultados

### Introducción

Imagina la siguiente situación:

Un cliente adquiere recientemente un producto que utilizará para incrementar su productividad. Este cliente, más que consumir un producto, se encuentra cubriendo una necesidad que ha detectado. Las personas suelen estar interesadas en comprar un producto o servicio, pero no quieren verse obligadas a hacer la compra por un vendedor insistente. Suena contradictorio, ¿verdad?

¿Qué se puede hacer? En estos casos, lo ideal es saber quiénes son nuestros clientes y cuál es su contexto, de tal manera que se logren comprender las necesidades que desean cubrir y cómo se sienten al respecto, para conocer su relación con nuestra marca.

Una vez que se ha descubierto la relación entre la marca y el cliente, se puede utilizar esta información para pensar como él al momento de diseñar una estrategia.

De acuerdo con las estadísticas de Aberdeen, el 92% de los clientes son retenidos cuando una organización prioriza el servicio al cliente con una buena estrategia. Aunado a esto, Bain & Company aseguran que aumentar un 5% de la tasa de retención de clientes puede implicar un beneficio para las compañías de entre 25% a 95% de ganancias. Por esta razón, resulta ser tan importante pensar como el cliente, pues así se logra priorizarlos y brindarles la mejor atención posible sin tener que enfocarse exclusivamente en los productos o servicios finales, es decir, la orientación a resultados estuvo en el enfoque al cliente, mejorando sus servicios de atención y brindando un trato personalizado (Da Silva, 2021).



### Explicación

Las estrategias son pilares de la administración, no solo se debe velar por su correcta ejecución, sino que se vuelve prioritario que su planeación sea la adecuada, por lo que surgen las siguientes preguntas: ¿qué consideraciones se deben tomar al planear una estrategia?, ¿qué implica una ejecución exitosa de una estrategia?, ¿cuáles son los roles asignados durante la ejecución de una estrategia?, etc.

A continuación, se hablará sobre los puntos clave en la elaboración y ejecución de una estrategia orientada a resultados.

La base inicial para toda estrategia se encuentra en la selección del rumbo al cual nos dirigimos, en otras palabras, establecer los objetivos que guiarán nuestras acciones y determinar la estrategia que nos permita alcanzar nuestras metas.

Por ejemplo, si se desea ganar un partido de fútbol (objetivo), se deben asignar las posiciones de cada jugador del equipo (establecer roles), así como desarrollar una buena comunicación y estar dispuestos a entrenar la mayor cantidad de tiempo posible. Asimismo, se pueden generar jugadas especiales para el equipo. Todo lo anterior forma parte de la estrategia que lleva a la meta esperada.

Por esta razón, se deben contemplar ciertos elementos que intervienen al momento de formular y ejecutar una estrategia:

1. Generar una visión y una misión nos permitirá plantear la dirección que la organización tomará. Asimismo, se pueden establecer los valores que guiarán las acciones de todos los integrantes de la compañía.
2. Diseñar metas y objetivos con sus respectivos indicadores para medir su avance.
3. Planear el rumbo que la administración debe llevar para alcanzar los objetivos planteados con anticipación.
4. Una óptima ejecución de la estrategia diseñada.
5. Utilizar los indicadores para llevar un monitoreo constante del avance de la estrategia para tomar las decisiones más adecuadas que permitan acercarse a la visión generada y cumplir con la misión planteada.



La **orientación a resultados** se define como el direccionamiento de todos los esfuerzos hacia el cumplimiento del objetivo o meta esperada, manteniendo un estándar de excelencia, aceptando y calculando los desafíos a los que se puede enfrentar y mejorando el rendimiento.

Cumplir con los objetivos siendo efectivos, en un día a día lleno de múltiples tareas que exigen atención inmediata y evitando que situaciones imprevistas o malos hábitos obstaculicen llegar a la meta, es el comportamiento esperado de una persona con orientación a resultados.

La orientación a resultados también tiene que ver con ser productivos. La productividad es una habilidad blanda necesaria que se demanda en estos tiempos (Gestión, 2020); haciendo referencia a la cantidad de recursos ocupados para la realización de un producto o recurso final.

Un ejemplo de esto son los vehículos, ya que requieren de gasolina para desplazarse; se puede decir que un automóvil es más productivo cuando este logra recorrer mayor distancia con un bajo consumo de gasolina.

Conforme pasa el tiempo, surgen nuevos conocimientos y se puede observar que cada vez son más las estrategias que pueden realizarse.

En la actualidad, las empresas son completamente diferentes. Con la transformación que se ha experimentado en los últimos tiempos se tuvo que transformar el enfoque, prioridades, métricas, estrategias, sistemas, procesos, acuerdos, en fin, todo el modelo de negocios (Growth Institute, 2022).

Al definir objetivos, el siguiente paso es generar la lista de actividades o tareas a realizar, las cuales se priorizan. De dicha priorización se generan actividades que no se deberían realizar de forma prioritaria, estas corresponden a las actividades denominadas "ladrones del tiempo".

También se derivan tareas para hacer, pero que se están aplazando, esto se conoce como **procrastinación**, por último, se tienen las actividades que se deben delegar a otros porque no son tareas propias, a esto se le conoce como el **subsidio de trabajo ajeno**.

Cuando se habla de la orientación a resultados, existen muchos elementos a considerar. Para Cerem International Business School (2019), saber delegar resulta una virtud que todo gerente debe ser capaz de desarrollar y que es una habilidad clave para mejorar el rendimiento del equipo.

De acuerdo con Lourdes Münch y García (2020), la dirección implica delegar a otros tareas y responsabilidades para "hacer actividades a través de otros".

Las ventajas de delegar son las siguientes:

- a. Se puede dedicar más tiempo a las tareas más complejas.
- b. La responsabilidad es compartida.
- c. Se comparte el compromiso.
- d. Se ejercita la toma de decisiones sin importar la posición laboral.

Para delegar de manera correcta se debe:

1. Asignar de manera clara los niveles de responsabilidad y el grado de autoridad para los responsables de la actividad y el proyecto, a fin de evitar conflictos.
2. Definir objetivos y metas.
3. Brindar la capacitación necesaria.
4. Establecer normatividad para la toma de decisiones.
5. Señalar áreas y asuntos que no serán delegados.
6. Demostrar interés en las acciones y el avance de la actividad delegada.

Aunque la delegación supone muchas ventajas, no siempre se es capaz de llevarla a la práctica. Algunos obstáculos para hacerlo es el exceso de perfeccionismo, la falta de definición de atribuciones y actividades, y la carencia de un proceso de seguimiento y control.

En conclusión, para llevar a cabo una buena delegación, es necesario:

1. Definir objetivos.
2. Identificar lo delegable.
3. Seleccionar a la persona con la capacidad y habilidad de realizar la tarea.
4. Establecer un control y seguimiento.
5. Motivar.

### Retroalimentación

Toda actividad realizada demanda un consumo de recursos, por ejemplo, realizar un pastel, que requiere por lo menos de leche, harina, huevo y azúcar. O el consumo de energía provocado por salir a correr. El objetivo que siempre se persigue es reducir la cantidad de recursos necesarios optimizando cada inversión de consumibles. Este proceso forma parte de la mejora continua.

Cuando se pone en práctica la mejora continua es importante crear espacios y ambientes que propicien la comunicación en todo sentido, esto con el fin de mejorar

Dar seguimiento a las acciones por parte de un líder a los miembros de su equipo es fundamental para realizar correcciones en el camino, así como quitar el estrés hacia el desempeño realizado.

La retroalimentación debe hacerse con actitud positiva y constructiva, ya que el objetivo principal es estimular una buena acción que impacte positivamente en el logro de los objetivos marcados.

La retroalimentación se debe relacionar con las tareas desempeñadas, debe ser inmediata, orientada a la acción, motivante y constructiva.

Dar retroalimentación es una práctica socorrida por todos, un ejemplo claro puede ser cuando un pequeño aprende a andar en bicicleta, aquel niño al que se le diga constantemente que se caerá, inconscientemente generará temor y repudio a este sistema de movilidad. Caso contrario con aquel al que se le da un buen acompañamiento, no solo logrará su objetivo de dominar el uso de la bicicleta, sino que generará un sentimiento de autoconfianza que le ayudará a tener una actitud más resiliente ante los obstáculos.



Tecnilenio no guarda relación alguna con las marcas mencionadas como ejemplo. Las marcas son propiedad de sus titulares conforme a la legislación aplicable, se utilizan con fines académicos y didácticos, por lo que no existen fines de lucro, relación publicitaria o de patrocinio.

### Cierre

Para alcanzar la orientación a resultados se debe entenderla de la siguiente manera: ¿qué se debe hacer?, ¿cómo usar las métricas?, ¿cómo definir una estrategia única y diferenciadora que nos ayude a alcanzar nuestros objetivos?

Recuerda, los pilares de cualquier empresa son los siguientes:

- Los equipos de trabajo, ya que gracias a ellos se logra alcanzar el éxito.
- El rumbo o la estrategia se debe transmitir de manera simple, logrando que todos los involucrados entiendan sus roles y ejecuten prácticas vendiendo comprendiendo qué metas se deben alcanzar, cuáles son los elementos más importantes, qué objetivos se buscan a largo, corto y mediano plazo y la manera en que se mide el avance de estos.
- Finalmente, se debe comprender que una estrategia bien ejecutada puede traducirse en abundancia para la organización, no solo crecimiento económico, sino que puede implicar una mejora continua.

### Referencias bibliográficas

- Cerem Internacional Business School. (2019). *SABER DELEGAR ES UN ARTE*. Recuperado de <https://www.cerem.mx/blog/saber-delegar-es-un-arte>
- Da Silva, D. (2022). *5 ejemplos de casos prácticos de ventas exitosas*. Recuperado de <https://www.zendesk.com.mx/blog/casos-practicos-ventas/>
- Gestión. (2020). *7 habilidades blandas necesarias en el mundo laboral de hoy*. Recuperado de <https://gestion.pe/especial/businessstyle/estilo-de-vida/7-habilidades-blandas-necesarias-mundo-laboral-hoy-noticia-1994937>
- Growth Institute. (2022). *Los 3 libros y autores de negocios que transformarán a las empresas en 2022*. Recuperado de <https://blog.growthinstitute.com/es/los-3-libros-y-autores-de-negocios-que-transformaran-a-las-empresas-en-2022>
- Münch, L., y García, J. (2020). *Fundamentos de administración*. México: Trillas.

### Checkpoint

Asegúrate de:

- Reconocer la importancia de trabajar la orientación y el logro de resultados, mientras se diseña una estrategia para alcanzar los objetivos de la organización.
- Identificar los ladrones del tiempo y sus posibles correcciones para aumentar la productividad.
- Identificar las técnicas de productividad con el propósito de optimizar la inversión de los recursos.

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECNILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECNILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECNILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.