

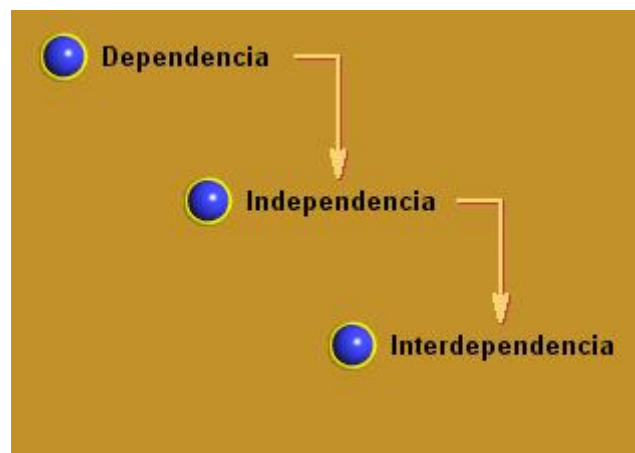
Dirección por Objetivos (D.P.O.)



1.- NUEVAS TENDENCIAS DE LA DIRECCIÓN - Evaluación de los Factores Estratégicos

	SOCIEDAD AGRARIA	SOCIEDAD INDUSTRIAL	SOCIEDAD DE LA COMUNICACIÓN Y DE LA INFORMACIÓN
Objetivo estratégico	La Supervivencia	El Nivel de Vida	La Realización Social
Productos estratégicos	Los Alimentos	Los Equipos	Las Ideas
Recurso estratégico	La Tierra	El Capital	El Conocimiento
Papel estratégico	El Agricultor	El Empleado	El Emprendedor
Energía estratégica	El Esfuerzo Físico	Los Combustibles Fósiles	La Energía Mental
Organización estratégica	La Granja	La Corporación	La Malla


1. - NUEVAS TENDENCIAS DE LA DIRECCIÓN - Dependencia e Interdependencia



• Dependencia


El sistema cultural en países no desarrollados genera dependencia

El sistema debe resolver
El Estado debe resolver
Obligaciones de la Madre Patria
"Soy un mandado"
Paternalismo
Se negocia con desventaja



SE BUSCA A QUIEN CULPAR

• Independencia



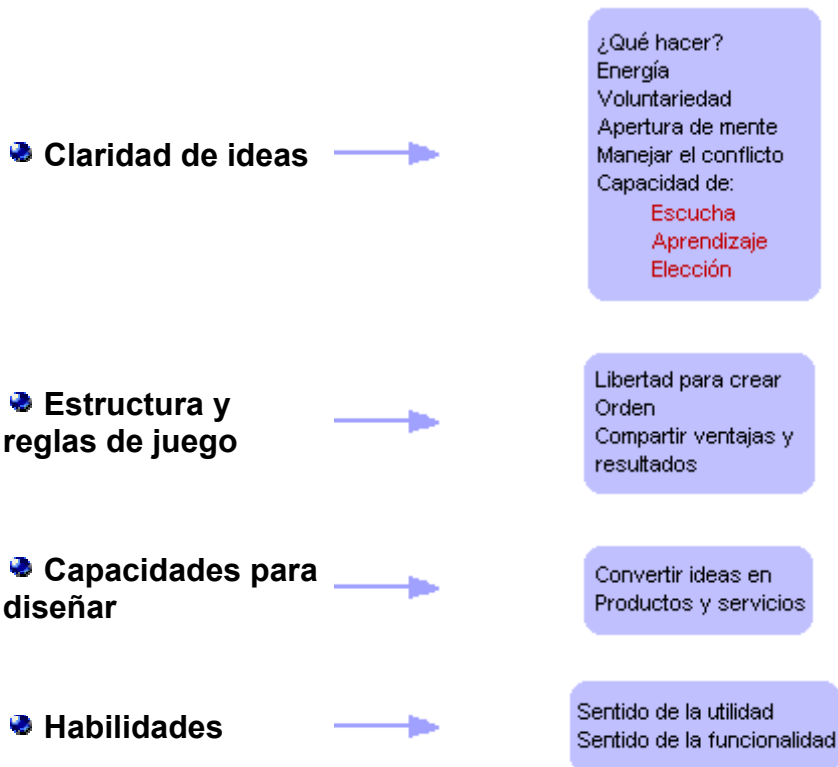
AISLAMIENTO
FRUSTRACIÓN
UNO SOLO FRENTE
AL DESTINO

🌐 Interdependencia



[Requisitos para lograr interdependencia](#)

REQUISITOS PARA LOGRAR LA INTERDEPENDENCIA



NUEVAS TENDENCIAS DE LA DIRECCIÓN - La Función Directiva

🌐 La misión del directivo

Tomar decisiones eficientes y eficaces para alcanzar o superar las metas de la empresa.

Comprobar el acierto o desacierto de sus decisiones e introducir las correcciones necesarias.

Desarrollar sus decisiones a través de otras personas, apoyándolas si es necesario en la ejecución del trabajo.

- El directivo eficaz multiplica su esfuerzo a través de otras personas.
- Como el director de orquesta, no toca ningún instrumento, conduce a su equipo hacia la interpretación melódica de la armonía.
- Técnicas de dirección, conjunción de:
Conocimientos de técnicas y procedimientos directivos.
Experiencia y "olfato" directivo.

🌐 ¿Qué es dirigir?

Dirigir es realizar una serie de procedimientos flexibles para conducir a otras personas al logro de los resultados programados.

- Reflexionar juntos jefe y colaboradores sobre estrategias a seguir.
- Definir objetivos y programar acciones.
- Organizar medios.
- Ayuda a los colaboradores, inspirándoles confianza en si mismos, motivándoles y proporcionándoles la formación.
- Delegar autoridad.
- Controlar.
- Comunicar e informar.

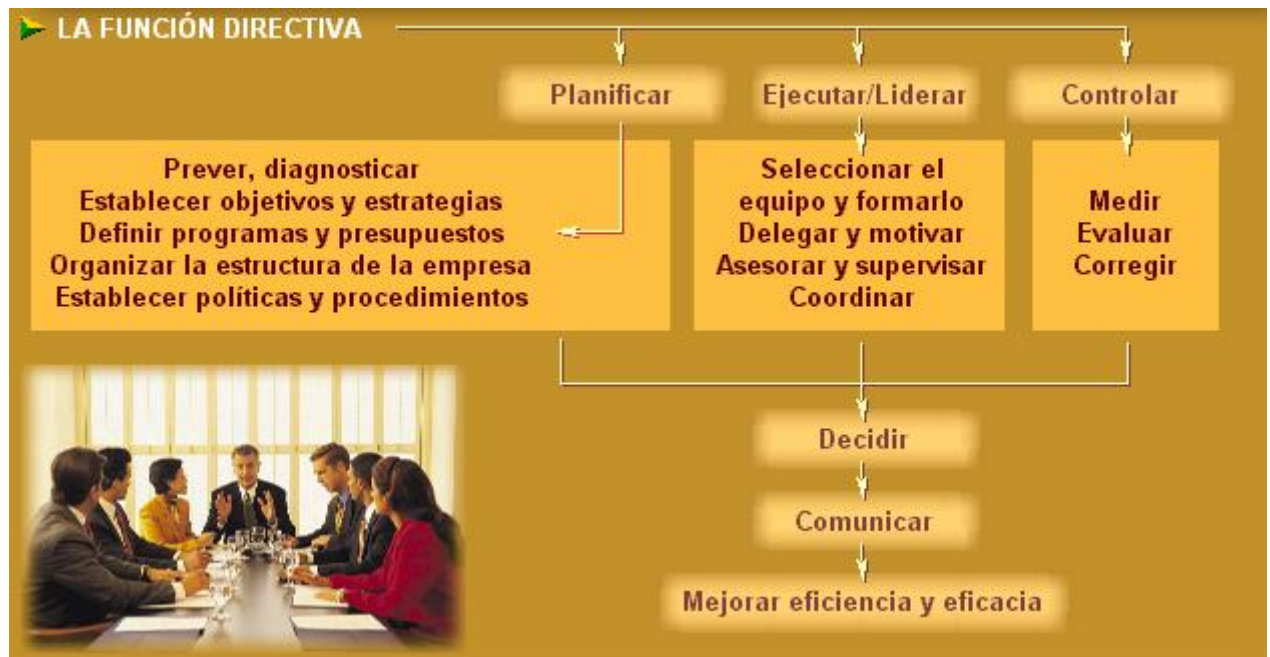
🌐 La misión del líder

LO QUE ES REALMENTE NECESARIO ES EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO...

El líder empresarial de nuestros días tiene que dirigir no sólo las finanzas, la producción, la tecnología... sino también los recursos humanos. El líder puede crear un entorno seguro de trabajo que propicie la flexibilidad y la innovación, definiendo objetivos y estrategias claras, comunicándolas a sus colaboradores y enseñándoles a tomar responsabilidades para alcanzar los objetivos. Así, el nuevo líder es un escuchador, comunicador y educador (maestro), una persona emocionalmente expresiva e inspiradora que, más que tomar decisiones por si mismo, debe crear atmósfera adecuada de trabajo.

**Jan Carlzon
"EL momento de la verdad"**

La función directiva



Funciones NO directivas

FUNCIONES DIRECTIVAS / FUNCIONES NO DIRECTIVAS DIRIGIR / HACER



¿Por qué los directivos realizan funciones NO directivas?

- 1 Porque es un experto en una de las áreas coordinadas, porque él y nadie mejor que él sabe cómo hacer las cosas

Consecuencias

- El directivo profundiza en aspectos técnicos por debajo del nivel de exigencia.
- Desatiende otras áreas de dirección.
- No atiende la coordinación.
- No da oportunidad a sus colaboradores.

- ② Porque no tiene tiempo para explicar a su gente lo que quiere y acaba antes haciéndolo él mismo.

Consecuencias

- Falta de planificación directiva.
- La planificación se le encomienda al teléfono o la puerta.
- Falta de tiempo para dirigir.
- Trabajo a "salto de mata"

- ③ Porque el directivo se considera "único".

Consecuencias

- Los colaboradores no tienen confianza en sí mismos, solo en él.

- ④ Porque le han encomendado importantes tareas susceptibles de ser realizadas por una sola persona.

Consecuencias

- Abandona la coordinación.
- No presta atención a otras actividades
- Las tareas que puede realizar una sola persona no son tareas directivas.

- ⑤ Porque confunde técnicas de dirección con la técnica de dirigir.

Consecuencias

- Llevar la contabilidad de un producto:
NO es dirigir
- Diseñar un nuevo producto:
NO es dirigir
- Analizar inversiones:
NO es dirigir
- Obtener los recursos para un producto:
NO es dirigir

- 6 Porque el jefe es un realizador de tareas

Consecuencias

- Mimetismo de los "subordinados"
- Se dedica poco tiempo a dirigir, a despachar.
- Se piden las cosas de un momento a otro.
- Se dedica poco tiempo a la reflexión.
- Falta la coordinación

NUEVAS TENDENCIAS DE LA DIRECCIÓN - Cómo Puede Lograrse la Eficacia Gerencial

Eficacia Gerencial

- Entendiendo la contribución de su Unidad a los resultados de la Empresa.
- Entendiendo su papel dentro de la Unidad.
- Estableciendo metas y objetivos concretos para un período determinado de tiempo.
- Consiguiendo los apoyos de su superior para salvar las dificultades que se presenten.
- Teniendo ambición de alcanzar los objetivos propuestos.
- Recibiendo información periódica sobre el logro de sus resultados.
- Siendo responsable por sus acciones a largo plazo.

Eficacia aparente

Son características que pueden aparentar eficacia sin llegar a alcanzarla.

- Estar a tiempo, aunque siempre corriendo.
- Tomar decisiones inmediatas.
- Mantener buenas relaciones públicas.
- Preparar "bonitos" informes.
- Mostrarse siempre dispuesto y servicial.
- No poner nunca dificultades.
- Llegar el primero y marcharse el último.

CONCEPTO DE DIRECCIÓN POR OBJETIVOS - Filosofía y fundamentos de la D.P.O.

🌐 Filosofía de la D.P.O.

- La Dirección por Objetivos, también llamada Dirección Centrada a Resultados, encaja dentro de la planificación general como la concreción a corto plazo de los Objetivos Organizacionales.
- Es una técnica de Dirección que se centra en el qué, en los resultados, dejando el cómo (los planes concretos de actuación) a iniciativa del personal implicado.
- La D.P.O. representa una planificación a corto plazo, que continúa con el proceso iniciado anteriormente con la Planificación Estratégica y lo concreta en objetivos y acciones.

🌐 Fundamentos de la D.P.O.

- Dirigir es:
 - Decidir para conducir recursos hacia determinadas metas.
 - Adoptar óptica previsional y predefinir metas participativamente. Énfasis en resultados. En el **Qué**, no en el **Cómo**.
- La Dirección por Objetivos se fundamenta en la existencia de Personas de Tipo "Y" (Mc Gregor)



Actitudes de las personas en función de su concepción.



Teoría X / Teoría Y

Teoría X



Teoría Y



CONCEPTO DE DIRECCIÓN POR OBJETIVOS - Definición de la D.P.O. Definición

Consiste en definir las **áreas clave de resultados** para la organización y para cada uno de los puestos directivos. Formular, de forma coordinada y negociada, **metas** y convertirlas en **objetivos medibles**, expresados en resultados a lograr en un período de tiempo determinado, **establecer planes de acción** para lograr los objetivos y **controlar** su marcha hacia los mismos.

LA COORDINACIÓN DEBE ESTABLECERSE ENTRE PUESTOS DEL MISMO NIVEL Y
LA NEGOCIACIÓN ENTRE JEFE Y COLABORADORES

● Elementos

- Implantación de una sistemática de planificación.
- Los objetivos se establecen para **cada** puesto directivo (4 a 8).
- La definición de áreas clave de resultados, metas y objetivos, se hace **conjuntamente** por los directivos del mismo nivel y su jefe (participación).
- Se asegura la **interrelación** de metas y objetivos (en cantidades y tiempo).
- Encadenamiento de **planes** para alcanzar los objetivos.
- Énfasis en la **medición y control** de logros (lo que no es medible es difícilmente controlable).
- Implantación de un **sistema de revisión y control**.
- Completo compromiso del superior.
- **Apoyo** incondicional del personal **especialista** (equipo de expertos en planificación) sobre todo en el arranque.

CONCEPTO DE DIRECCIÓN POR OBJETIVOS - Dirección centrada en la tarea vs. dirección centrada en los resultados

	Objetivos poco claros	Objetivos claros	
CENTRADA EN LA TAREA	Reacción frente a los problemas	Anticipación proactiva	CENTRADA EN LOS RESULTADO
	Mala coordinación	Cooperación	
	Atención dispersa	Prioridades bien definidas	
	Decisiones inconsistentes	Consistencia: Coord. Organiz.	
	Luchas internas: Defensa del logro	Búsqueda del LOGRO	
	Enfoque estrecho y rígido	Organización flexible	
	Bajo grado de cumplimiento	Alto grado de cumplimiento	
			

CONCEPTO DE DIRECCIÓN POR OBJETIVOS - Ventajas de la Dirección Por Objetivos

● Integra el Factor Humano

Los individuos son los que establecen los objetivos de un modo negociado y los planes para alcanzarlos.



● Concentra el esfuerzo en lo más necesario

Se establece un orden de las acciones



- **Ayuda a definir Responsabilidades**
Un único responsable para cada objetivo



- **Permite el Autocontrol**
Cada directivo conoce cuáles son sus objetivos y los controla.



- **Facilita la valoración de Resultados**
La comunicación superior-colaborador es decisiva.

CONCEPTO DE DIRECCIÓN POR OBJETIVOS - Entender la Dirección Centrada en Resultados

Áreas Clave de Resultados	<ul style="list-style-type: none">• <u>Ámbitos concretos en los que se pretende conseguir resultados en la Organización</u>• Las Áreas Clave de Resultados pueden variar de un período de tiempo a otro. El <i>Crecimiento</i> puede ser clave en un momento y, en otro, la <i>Rentabilidad</i>.
Metas	Resultados a perseguir en áreas en períodos de tiempo normalmente superiores a un ejercicio.
Objetivos concretos	Resultados cuantificables específicos a lograr en un período determinado de tiempo.
Indicadores	Criterios para medir el grado de cumplimiento de los objetivos. Unidades de medida de los resultados obtenidos.

Ejemplo

Áreas clave de resultados	PRODUCTO "A"		
Metas	Incremento de ventas del producto "A"	Incremento porcentual del margen bruto "A"	Incremento de la rentabilidad del producto "A"
	↓	↓	↓
Objetivos concretos	Incremento de las ventas del producto "A" en 20 millones de pesetas	Elevar el margen bruto de "A" al 25%, rebajando los costes de distribución un 2%	Elevar la rentabilidad del producto "A" hasta un 20%
Indicadores	Ratio: Ventas del ejercicio Ventas del ejercicio anterior		Rentabilidad

CONCEPTO DE DIRECCIÓN POR OBJETIVOS - Métodos Para el Establecimiento de Objetivos

🌐 De abajo a arriba

Los directivos definen sus objetivos personales sin consultar a sus superiores.

● Puntos Débiles

- Flujo contrario al de la autoridad.
- Desconocimiento de las grandes metas por parte de directivos de niveles medios y bajos.
- Riesgo de inconsistencia entre objetivos individuales, de unidad y de la organización.
- Incertidumbre de la adecuación y prioridad de los objetivos.
- Inseguridad y pérdida de confianza en la estabilidad de la organización. Deja fuera la coordinación y la coherencia.

● Puntos Fuertes

- Se tienen en cuenta las aspiraciones, necesidades y deseos individuales.

🌐 De arriba a abajo

*Objetivos impuestos sin discusión, negociación ni compromiso del colaborador.
En muchos casos se trata de tareas más que de objetivos.*

● Puntos Débiles

- Desconocimiento por parte del colaborador (subordinado) de las razones de los objetivos y de sus prioridades.
- Inhibición de la creatividad: no hay participación ni reto personal.
- Liderazgo autocrático: imposición de tareas sin consideración de necesidades, deseos o aspiraciones personales.
- Inhibición del desarrollo personal.
- Apatía.

● Puntos Fuertes

- Rapidez del proceso.

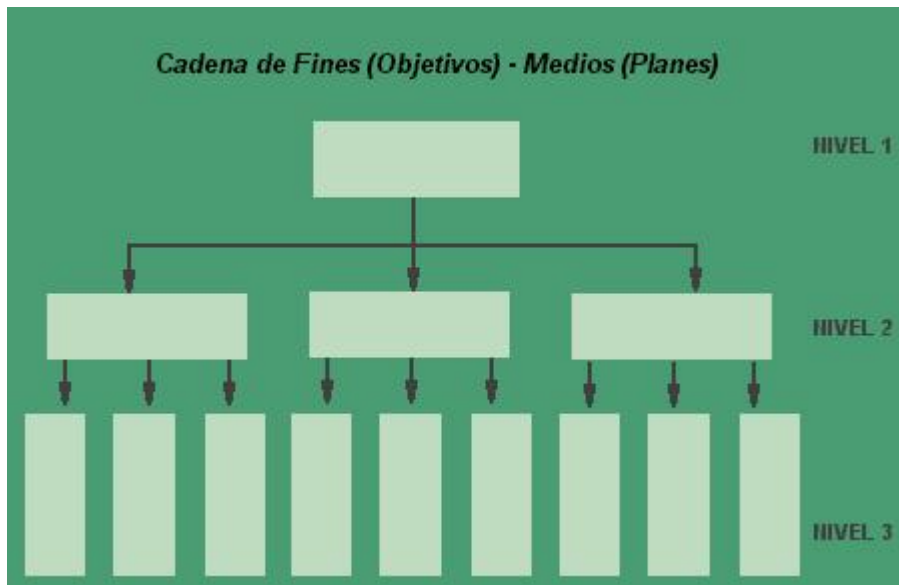
🌐 Participativo

Los objetivos se establecen conjuntamente por el directivo y sus colaboradores, teniendo en cuenta, junto con los resultados esenciales los de desarrollo personal y organizacional.

● Puntos Fuertes

- Formulación de objetivos de mayor calidad a través de la sinergia.
- Mejora los canales de comunicación de doble sentido entre los diferentes niveles.
- Propicia el compromiso con los objetivos.
- Proporciona a los colaboradores la oportunidad de:
 - Conocer las prioridades de sus jefes.
 - Negociar prioridades.
 - Participar en el desarrollo de su carrera.
- Proporciona a los jefes la oportunidad de:
 - Obtener la información de retorno de los colaboradores.
 - Apoyar la motivación y el compromiso de los colaboradores.
 - Facilitar apoyo personal en la implantación de los planes conducentes a los objetivos

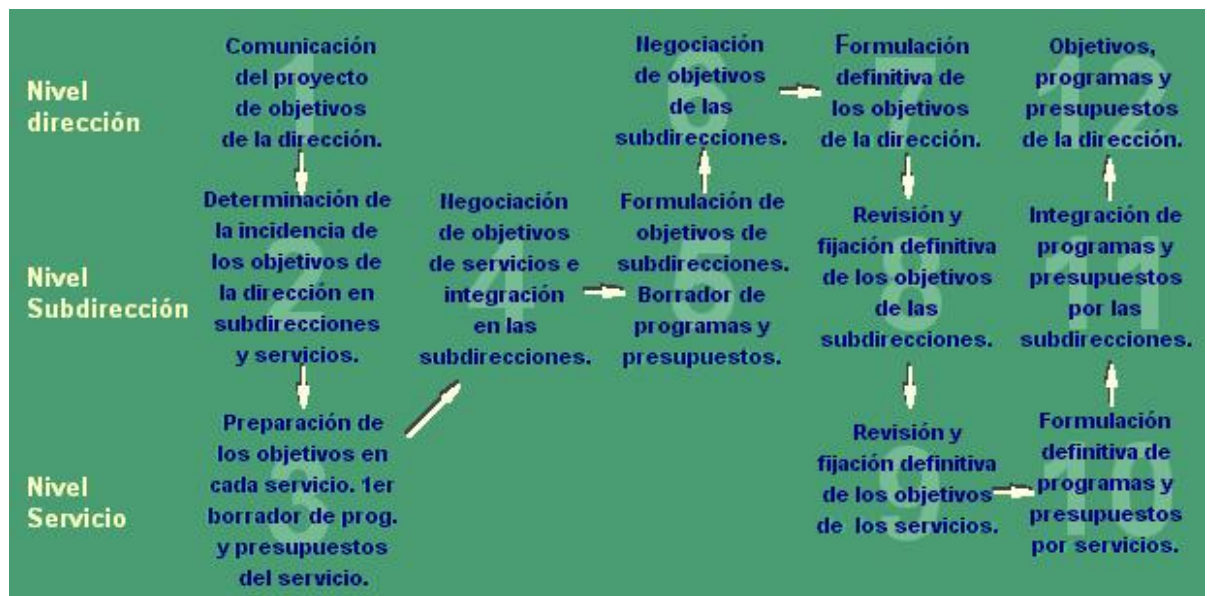
● Cadena de fines - medios



● Jerarquía de objetivos



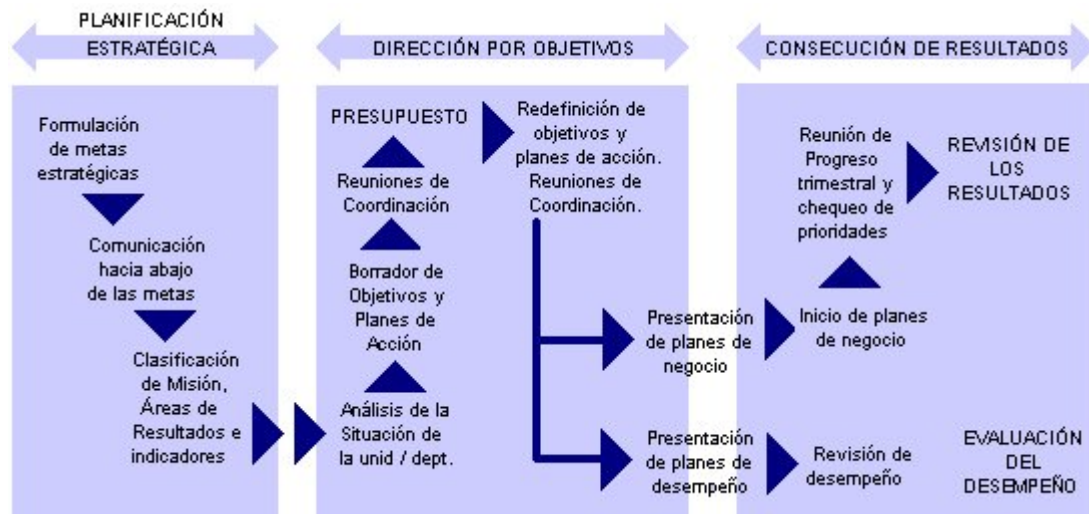
Proceso de Implantación de la D.P.O.



CONCEPTO DE DIRECCIÓN POR OBJETIVOS - Fases del desarrollo de la Dirección Por Objetivos

- 1 **Revisión** Crítica del Plan Estratégico y Determinación de las Áreas Claves de la Organización
 - Integración e implicación del equipo directivo.
 - Desarrollo de un Plan de Urgencia.
- 2 **Formación** de los participantes en el programa de Objetivos.
- 3 **Desarrollo** del sistema de Objetivos y Planes.
 - Definición de Áreas Clave de Resultados.
 - Determinación de Metas y Objetivos.
 - Establecimiento de Planes de Acción.
- 4 **Revisión** e integración de los Objetivos de la Organización.
- 5 **Control** de Resultados.

CONCEPTO DE DIRECCIÓN POR OBJETIVOS - La D.P.O. en el contexto de la Planificación General



Planificación Estratégica DESARROLLADO POR LA DIRECCIÓN Resultados:

- Metas
- Más visión de mercado
- Recursos
- Tecnología
- Competencia
- Finanzas

Dirección Por Objetivos

DESARROLLADO POR TODOS LOS DIRECTIVOS QUE PARTICIPAN EN EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN
Resultados:

- Planes de negocio
- Objetivos
- Planes de Acción
- Presupuestos
- Compromiso

Consecución de Resultados

DESARROLLADO POR TODOS LOS DIRECTIVOS
Resultados:

- Resultados del ejercicio
- Planes de desarrollo personal
- Borrador de una buena planificación futura.

CONCEPTO DE DIRECCIÓN POR OBJETIVOS - Resumen

- 1 La Dirección por Objetivos es una técnica de Dirección que se centra en el qué, en los resultados, dejando el cómo (los planes concretos de actuación) a iniciativa del personal implicado.
- 2 Una correcta Dirección por Objetivos se basa en definir las áreas de resultados, para la organización y para cada uno de los puestos directivos. Formular, de forma coordinada y negociada, metas y convertirlas en objetivos medibles, expresados en resultados a lograr en un período de tiempo determinado, establecer planes de acción para lograr los objetivos y controlar su marcha hacia los mismos.
- 3 A grandes rasgos, y como ya hemos visto en las páginas anteriores, las ventajas de la Dirección por Objetivos son:
 - Integra el factor humano
 - Concentra el esfuerzo en lo más necesario
 - Ayuda a definir responsabilidades
 - Permite el Autocontrol
 - Facilita la valoración de resultados
- 4 Un área clave de resultados es aquella en la que se pretende conseguir resultados en la Organización. Hemos de tener en cuenta que las áreas clave de resultados pueden variar de un período a otro.
- 5 El establecimiento de objetivos puede llevarse a cabo mediante varios métodos:
 - de abajo a arriba
 - de arriba a abajo
 - mediante un método participativo
- 6 Las fases para el desarrollo de una Dirección por Objetivos son:
 - Revisión crítica del Plan estratégico y determinación de las Áreas clave de la organización.
 - Formación de los participantes en el programa de objetivos
 - Desarrollo del sistema de objetivos y planes
 - Revisión e integración de los objetivos de la organización
 - Control de resultados

