

# **Dirección por Objetivos**

- Daniel Nadales

¿Sabes cuál es exactamente el objetivo a alcanzar con tu trabajo?

¿Existe relación entre tu rendimiento y las recompensas que recibes?

**La trampa de la  
actividad improductiva**

**Motivación**

**¿Qué es  
un  
objetivo?**

Es aquello que  
queremos  
conseguir,  
lo que queremos  
hacer, una finalidad

¡No se debe confundir **OBJETIVO** con las **TAREAS** o **ACCIONES** necesarias para conseguir los objetivos!

- ✓ Reducir el gasto de teléfono en un 10 %
- ✗ Supervisar el trabajo del administrativo a su cargo

Orientación dispersa Poca comunicación Poca participación



Orientación  
alineada con la  
MISION, políticas y Comunicación fluida Alta participación

## CONSECUENCIAS DEL CAMBIO:

-ORIENTACION CLARA HACIA CUMPLIMIENTO OBJETIVOS.

-SATISFACCIÓN DEL PERSONAL.

**¿¿ MÉTODO O TÉCNICA??**

# DIRECCIÓN POR OBJETIVOS

**DPO.**

-APARICIÓN: DÉCADA DE LOS 50 COMO MÉTODO DE EVALUACIÓN Y CONTROL.

**Peter  
Drucker  
1909-2005**

-ES UNA MARCA.

-ES UN MEDIO O



# DPO:DOS HECHOS BÁSICOS DE PARTIDA.

- La dirección centrada en **resultados**, previamente definidos en términos de objetivos, mas que en el cumplimiento de tareas u órdenes.
- Según investigaciones, las personas se sienten más **motivadas** y comprometidas cuando conocen previamente lo que se espera de ellas, en términos de resultados, que cuando se lo plantean en términos ambiguos y, posteriormente, se le evalúa por comportamientos difíciles de medir o expuestos a consideraciones subjetivas.

# DPO: SUS PRINCIPIOS BÁSICOS.

- **Fijar objetivos a cada persona.** La D.P.O. tiene como finalidad **integrar las metas de cada puesto con** la estrategia general de la organización para el desarrollo de **los objetivos generales** de ésta.
- **Controlar, evaluar y recompensar** su cumplimiento.
- Todo ello bajo un **estilo de dirección participativo.**

# DPO: DEFINICIONES.

- **Robbins:** “Es un sistema en que los objetivos específicos de desempeño se determinan conjuntamente por los subordinados y sus supervisores, el progreso hacia los objetivos se revisa periódicamente y las recompensas se distribuyen con base al progreso”.
- **G.R. Terry y Franklin:** “Es un sistema en el cual cada empleado participa en la determinación de los objetivos personales al igual que los medios por los cuales el empleado espera alcanzar estos objetivos”.
- **Humble:** “Es un sistema dinámico que persigue la integración de las necesidades de la empresa con las necesidades personales, con vistas a identificar y a alcanzar sus beneficios y metas de crecimiento. Es un estilo de dirección de empresas exigente, pero rico en compensaciones”.

Dirigir por políticas

≠

Dirigir por objetivos

Dirigir por objetivos

≠

Dirigir por adjetivos

# Modelo genérico

*Conocen lo que se espera de ellas y por qué han de concentrar sus esfuerzos en los temas y áreas de gestión concretas + plan acción.*

**PLANIFICACIÓN**

*Son motivadas a desempeñar su trabajo adecuadamente a través del día a día.*

**GESTIÓN**

*Saben cuando están haciendo las cosas bien y cuando no, haciendo posible que alcancen y superen las metas fijadas.*

**REVISIÓN**

*Saben que su contribución es valorada y apreciada, pero sobre todo que son sus resultados y actuaciones lo que se considera.*

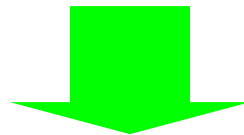
**RECONOCIMIENTO**

# DPO: CARACTERISTICAS.

- Cada unidad establece planes de objetivos de acuerdo con los de la unidad jerárquica superior, siguiendo una **lógica descendente**.
- Todo objetivo ha de ser llevado a cabo por **equipos o personas concretas: directivos y subordinados**.
- Es un proceso **formalizado**: ha de quedar constancia escrita.
- Es **sistemático**: tiene unas etapas pautadas de obligado cumplimiento.
- Es **periódico**: se ha de repetir cíclicamente.
- Precisa de un **seguimiento**: rendición de cuentas de la consecución de objetivos.

# DPO: CARACTERÍSTICAS .

- Dirigir por políticas no es igual que dirigir por objetivos.
- Define áreas de **responsabilidad individual** en términos de resultados esperados.
- La DPO trata de implicar tanto a **directivos como subordinados.**
- Identifica el **sistema de objetivos** y subobjetivos de la organización, teniendo en cuenta los objetivos individuales y fijando unos estándares medibles en relación **con los cuales se evaluarán** las actuaciones



***Consigue que cada miembro de la organización sepa en cada momento lo que se espera de él, tanto desde el punto de vista de qué y del CÓMO.***



Los  
objetivos  
deben  
ser...

# Jerarquizables

# JERARQUIZACIÓN DE OBJETIVOS



**“la falta de una meta  
aglutinadora garantiza  
casi con toda seguridad,  
que las unidades  
trabajarán en pos de  
objetivos distintos...”  
(Hamel y Prahlad)**

Coherentes e  
integrados con  
la estrategia

Daniel Goleman

**¿La empresa/organización para la que trabajas  
tiene objetivos claramente definidos?**

**66 %**

**¿Y esos objetivos describen fielmente la realidad  
cotidiana de tu empresa/organización?**

**5 %**

# Medibles

“MIDE LO QUE SEA  
MEDIBLE Y LO QUE  
NO.... HAZLO  
MEDIBLE”-Galileo  
Galilei

LO QUE **NO** SE MIDE, **NO** SE  
GESTIONA



# Específicos

# Acotados en el tiempo

# Moderadamente ambiciosos

- Más realismo que reto genera aburrimiento.
- Más ambición que realismo supone ansiedad.
- El reto debe igualar a la capacidad.

# Orientados a Resultados

## **DEBEN SER ...**

**J ESPECÍFICOS**

**J MEDIBLES**

**J MODERADAMENTE AMBICIOSOS**

**J ACOTADOS EN EL TIEMPO**

**J ORIENTADOS A RESULTADOS**

**J COHERENTES E INTEGRADOS CON LA  
ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN**

**J JERARQUIZABLES**

# DEBEN SER ...

**M**edibles

**E**specíficos

**T**emporales

**A**mbiciosos

**S**ensatos

Control

Motivación

y comprensibles...

# Objetivo

***Resultado final, importante para ese periodo, descrito de manera medible y sujeto a un intervalo temporal que se pueda alcanzar e implique reto y superación***



Cómo enunciarlos: *siempre en positivo*

**VERBO DE ACCIÓN (1)**  
+  
**FUNCIÓN SOBRE LA ACCIÓN (2)**  
+  
**RESULTADO FINAL O INTENCIÓN (3)**  
(siempre que no sea redundante)  
+  
**FECHA DE FINALIZACIÓN (4)**

- Matricular(1) el 100% de los estudiantes(2) para conseguir cumplir los plazos de la programación académica(3) el mes de julio(4)
- Elaborar(1) para el mes de julio(4) un informe sobre gastos de teléfono(2) para informar a cada departamento(3)

# CLASIFICACIÓN DE OBJETIVOS

>SEGÚN EL ÁMBITO:  
INDIVIDUALES VS COLECTIVOS.

>SEGÚN EL MARCO TEMPORAL:  
LARGO, MEDIO O CORTO PLAZO.

>SEGÚN LA PARCELA ORGANIZATIVA  
AFECTADA:  
EMPRESA, ÁREA DE NEGOCIO O  
INDIVIDUALES

# REQUISITOS PARA EL ÉXITO DE LA D.P.O.

1. ESTILO DE DIRECCIÓN: PARTICIPATIVO, DESCENTRALIZADO Y AUTOSUPERVISIÓN.
2. CLARIDAD ORGANIZACIONAL: OBJETIVOS-AUTORIDAD-RESPONSABILIDAD.
3. INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA.
4. ADHESIÓN A LA DPO: EN ESPECIAL, DE LA ALTA DIRECCIÓN.
5. EVALUACIÓN PERIÓDICA DE DESEMPEÑO.
6. AUTONOMIA, DENTRO DE LAS POLÍTICAS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN, EN EL DESARROLLO Y SELECCIÓN DE LOS MEDIOS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS.

# REQUISITOS PARA EL ÉXITO DE LA D.P.O.

PETER DRUCKER: “todo gerente debería ser estrictamente responsable por los resultados de su labor, pero lo que hace para alcanzar estos resultados debe controlarlo él, solamente él”

# VENTAJAS DE LA DPO

**Concreci  
ón de  
objetivo  
s  
retadore  
s**

**Se conoce  
mejor las  
metas y  
plazos de la  
empresa**

# + Comunicación:

Sé **qué** se espera de mi

Sé **cómo** tengo que hacerlo

Sé **cuándo** tengo que lograrlo



# Autocontrol

- 

## Motivación.

PETER DRUCKER: “Una de las mayores contribuciones de la dirección mediante objetivos consiste en que nos permite sustituir la dirección mediante dominación, por la dirección mediante autocontrol ”.

**Hace más  
justa la  
evaluación**

# Recompensa el éxito

(Dolor compartido, ganancia compartida)

# **DESVENTAJAS DE LA DPO**

**Tiempo y  
papeleo**

# **Adaptación y cambio**

# **Coordinación de objetivos**

# **Conflicto con la creatividad e innovación**



**Primar los  
ingresos  
frente a los  
clientes**

**Tensiona a  
algunos/as  
(¿estrés...?)**

# Control de los métodos

**Dificultad  
del  
proceso  
valorativo**

# DESVENTAJAS DE LA DPO

**Guardar  
“en el cajón”**