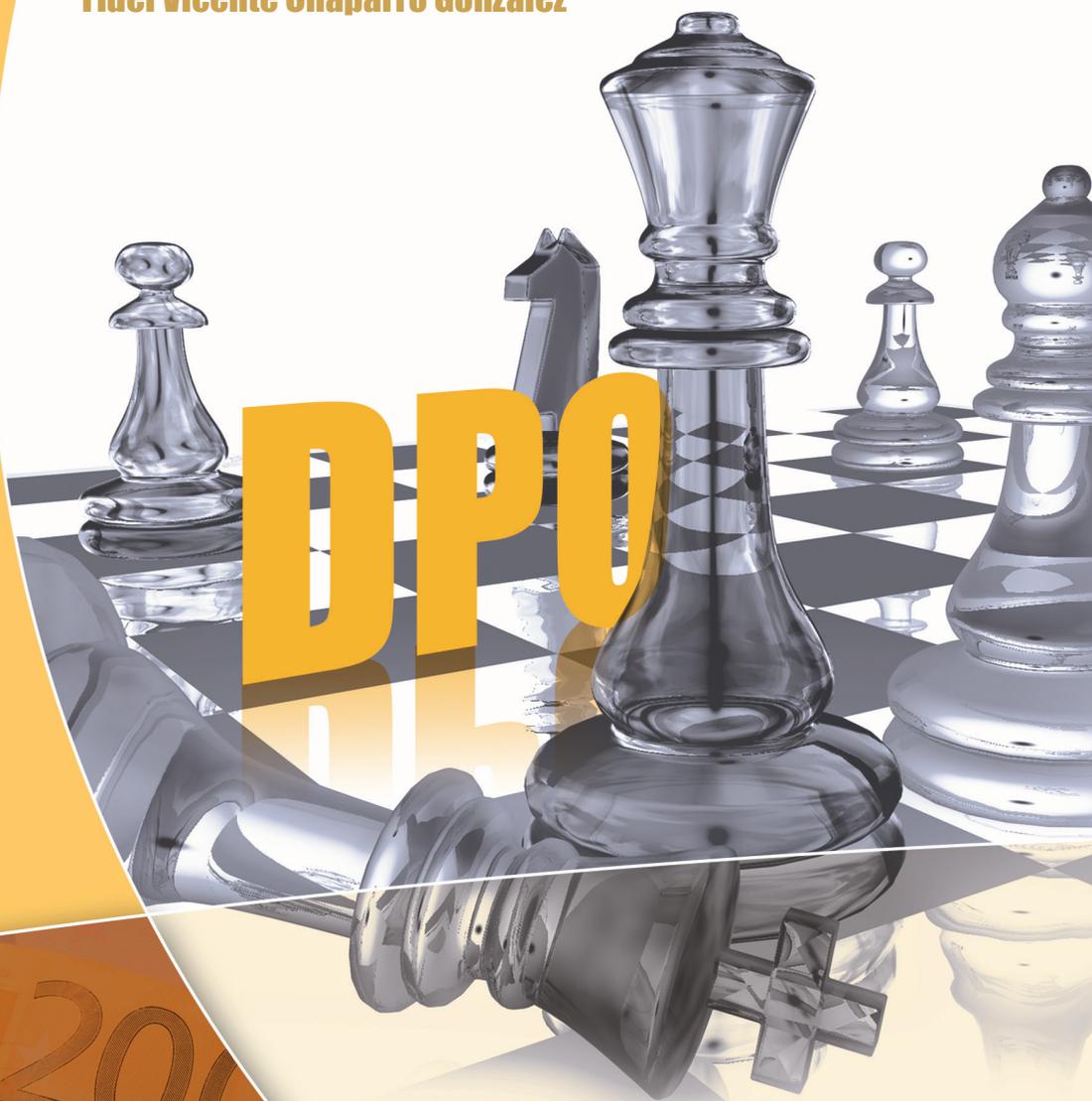




Dirección por Objetivos

Fidel Vicente Chaparro González



EDITORIAL
UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Fidel Vicente Chaparro González

Dirección por Objetivos

EDITORIAL
UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Los contenidos de esta publicación han sido revisados por el Departamento de Organización de Empresas de la UPV

Colección Académica

Para referenciar esta publicación utilice la siguiente cita: CHAPARRO GONZÁLEZ, F. V. (2015) *Dirección por objetivos*. Valencia: Universitat Politècnica de València

Primera edición, 2015 (versión impresa)
Primera edición, 2015 (versión electrónica)

© Fidel Vicente Chaparro González

© de la presente edición: Editorial Universitat Politècnica de València
distribución: Telf.: 963 877 012 / www.lalibreria.upv.es / Ref.: 6254_01_01_01

ISBN: 978-84-9048-385-5 (versión impresa)
ISBN: 978-84-9048-460-9 (versión electrónica)

Queda prohibida la reproducción, distribución, comercialización, transformación y, en general, cualquier otra forma de explotación, por cualquier procedimiento, de la totalidad o de cualquier parte de esta obra sin autorización expresa y por escrito de los autores.

Índice

Prólogo	4
Objetivo de aprendizaje.....	7
Capítulo 1. Los Objetivos en la empresa.....	8
1.1. ¿Qué son los Objetivos?.....	8
1.2. La necesidad de fijar Objetivos.....	9
Capítulo 2. Bases de la Dirección por Objetivos	12
2.1. Evolución histórica de los sistemas de dirección	12
2.2. Definición de Dirección por Objetivos	14
2.3. El trabajo en equipo para la consecución de los Objetivos	16
2.4. La psicología de la Dirección por Objetivos.....	18
Capítulo 3. Finalidades de la Dirección por Objetivos	22
3.1. ¿Qué se pretende mediante la DPO?	22
3.2. La dirección centrada en los resultados	23

3.3. Consecuencias de la gestión centrada en los Objetivos	24
Capítulo 4. Ventajas e inconvenientes de la Dirección por Objetivos.....	28
4.1. Ventajas de la Dirección por Objetivos.....	28
4.2. Inconvenientes de la Dirección por Objetivos.....	30
4.3. Consecuencias de la ausencia de Objetivos.....	32
Capítulo 5. Criterios para la fijación de Objetivos.....	35
5.1. Atributos que deben cumplir los Objetivos	35
5.2. Evaluación de la adecuación de los Objetivos.....	37
Capítulo 6. Tipos de Objetivos	42
6.1. Los Objetivos cuantitativos	42
6.2. Los Objetivos cualitativos	43
6.3. Clases de Objetivos	45
6.4. Las prioridades entre Objetivos.....	46
Capítulo 7. Los Objetivos y la Planificación Estratégica.....	49
7.1. Planteamiento General	49
7.2. Los Objetivos en el Plan Estratégico	50
7.3. El Plan Estratégico en los Objetivos	50
Capítulo 8. El proceso de gestión de los Objetivos	53
8.1. Implantación.....	53
8.2. Fijación y comunicación	54
8.3. Seguimiento y verificación.....	55
8.4. Evaluación del desempeño	58
8.5. Motivación	59
8.6. Esfuerzo.....	59

Capítulo 9. La PDO en tiempos de crisis	62
9.1. Que se puede entender por tiempos de crisis	62
9.2. Como plantear los Objetivos en momentos difíciles.....	63
Capítulo 10. Errores en la gestión de la Dirección por Objetivos.....	67
10.1. Errores más habituales	67
10.2. Acciones de mejora en la gestión de los Objetivos	71
Capítulo 11. El cuadro de mando integral.....	74
11.1. Sistemas de control de gestión	74
11.2. El concepto de Cuadro de Mando Integral.....	75
11.3. Elementos del Cuadro de Mando Integral.....	75
11.4. Claves para el éxito en la implantación del CMI	80
Capítulo 12. El futuro de la DPO	83
12.1. Los modelos avanzados de gestión	83
12.2. Evolución previsible.....	86
Anexo. La DPO en el sector de la construcción: un caso práctico.....	90
1. Características específicas del sector de la construcción	90
2. La cultura de los Objetivos en el sector de la construcción.....	91
3. Objetivos específicos del sector de la construcción.....	92
4. La gestión de la DPO en el sector de la construcción.....	94
5. Los incentivos sobre los resultados	96
6. Ejemplo de Objetivos anuales en una constructora	97
Bibliografía.....	103

Prólogo

Aunque, hoy en día, la Dirección por Objetivos (Management by Objectives “MBO” también denominada Management by Results “MBR”) está implantada, como herramienta básica de gestión, en la mayoría de las empresas, esto no ha sido siempre así. El concepto de Dirección por Objetivos fue planteado por primera vez por uno de los padres del Management más conocidos: Peter Drucker (Viena, 1909 – Craremont, 2005). En una de sus obras clave “*The Practice of Management*”, publicada en 1954, Drucker sentó las bases del concepto de Dirección por Objetivos. Posteriormente (1964) Drucker publicó “*Managing for Results: Economic Tasks and risk-Taking Decisions*”, obra en la que dejó perfectamente definido el concepto de la gestión mediante la Dirección por Objetivos, tal y como lo concebimos hoy en día.

Las teorías de Drucker habían sido previamente experimentadas, por él mismo, en General Motors, consiguiendo una mejora sustancial en los resultados de la compañía, que atravesaba por entonces una situación financiera delicada.

El objetivo a cumplir, siempre ha sido la referencia que ha motivado cualquier iniciativa humana. El concepto de Dirección por Objetivos introduce la novedad de hacer ver que lo que se debe supervisar, medir y controlar es el resultado y no el cumplimiento de la tarea; dando a cada trabajador y equipo de trabajo autonomía para decidir que tareas deben desarrollar para conseguir el objetivo propuesto.

Uno de los dos fundadores de Hewlett-Packard Bill Packard dijo al respecto:

“No operating policy has contributed more to Hewlett-Packard’s success. MBO is the antithesis of management by control. The latter refers to a tightly controlled system of management of the military type [while] Management by objectives, on the other

hand, refers to a system in which overall objectives are clearly stated and agreed upon, and which gives people the flexibility to work toward those goals in ways they determine best for their own areas of responsibility.” (The Economist, oct 21 st 2009)

Desde entonces la Dirección por Objetivos se ha venido utilizando, a nivel global, en la mayoría de las empresas. Grandes y conocidas multinacionales como General Electric o Hewlett Packard, o pequeñas y desconocidas empresas locales, deben sus éxitos a la implantación correcta de este modelo de gestión. También es verdad que muchas empresas importantes, acomodadas en sus resultados y en una posición de dominio del mercado, tardaron mucho tiempo en aplicarla; pero al final la necesidad de ser más competitivos, también les ha motivado para implantarla. No obstante la “MBO” también ha presentado con el tiempo sus problemas, debidos fundamentalmente a una gestión no apropiada del método. Durante los periodos de expansión económica, la Dirección por Objetivos ha funcionado bien como motor de expansión de la empresa y de su cuenta de resultados; pero en periodos de recesión, en algunas empresas, una mala aplicación del concepto, ha conllevado un exceso de prioridad por los resultados a corto plazo, en detrimento de la viabilidad a largo plazo de la empresa.

En algunos casos la MBO se ha entendido únicamente, de una forma inapropiada, como la herramienta para la fijación de incentivos (retribución variable) a los directivos de las empresas. En consecuencia, en ocasiones, ha primado la obtención de resultados a corto plazo frente al logro de los objetivos estratégicos y la consolidación de la cuenta de resultados a largo plazo.

Evidentemente, la Dirección por Objetivos no es la solución “mágica” que permite asegurar el éxito de las empresas; por el contrario su aplicación tiene sus partes buenas y malas (sus ventajas y sus inconvenientes). Si la estrategia no es la apropiada o los Objetivos están mal diseñados, de nada sirve tomar la “MBO” como referencia para asegurar el éxito.

En la actualidad, todas las empresas (independientemente de su tamaño) se encuentran compitiendo en mercado global, esto implica la necesidad de ser excelentes en todos los aspectos de su gestión. La Dirección por Objetivos es una excelente herramienta, pero aplicarla bien es difícil y para ello es necesario comprender bien su fundamento, alcance y limitaciones.

Tampoco se puede decir que la “MBO” es el paradigma de la gestión para cualquier caso, pues según el sector en el que nos encontremos puede ser más o menos apropiada. Sin que se pueda establecer un criterio único, sí que se puede decir que en sectores maduros funciona bien y que es poco adecuada para gestionar la innovación y en sectores emergentes.

Pese a las críticas recibidas, por algunos autores, por los malos resultados obtenidos en algunos casos, la Dirección por Objetivos sigue siendo una herramienta fundamental para la gestión; sobre todo porque facilita la aportación de “talento” al dar mucha autonomía de gestión al “Responsable” de cada “Objetivo”. Por mi experiencia

personal, después de más de tres décadas trabajando con Objetivos, considero que prácticamente me hubiera sido imposible desarrollar mis tareas, si todos los días no hubiera tenido claro el objetivo para el que estaba trabajando.

Para los profesionales acostumbrados a la Dirección por Objetivos, éstos acaban siendo su principal factor motivador; que hace que cada mañana, al ir al trabajo, se tenga en la mente el reto al que nos enfrentamos y la meta a alcanzar. Nuestros Objetivos nos obligan a mejorar continuamente en nuestro trabajo y a estar muy centrados en la forma de cumplirlos.

El contenido de la presente publicación se centra en facilitar las habilidades adecuadas, a los ingenieros que tengan responsabilidades directivas, para que puedan aplicar el modelo de gestión de Dirección por Objetivos, con el mayor éxito posible.

Objetivos de aprendizaje

- Conocer los conceptos básicos de la Dirección por Objetivos MBO.
- Definir la implantación de la “MBO” en las empresas.
- Clasificar los Objetivos.
- Evaluar las ventajas e inconvenientes de la Dirección por Objetivos.
- Describir los errores en la gestión de la Dirección por Objetivos.
- Establecer las reglas para fijar los Objetivos.
- Saber gestionar los Objetivos
- Explicar como se vincula la Dirección por Objetivos con la Planificación Estratégica.
- Prever el futuro de la gestión por Objetivos
- Exponer algunos ejemplos de Dirección por Objetivos.

Para seguir leyendo haga click aquí