



Dirección por Objetivos

Dirección por Objetivos

Proceso en el cual los dirigentes y subordinados de una organización identifican conjuntamente sus metas comunes, definen las principales áreas de responsabilidad de las personas y utilizan los resultados como forma de evaluar la contribución, otorgando importancia e interés no solo a los objetivos organizacionales, sino también a los objetivos de desarrollo personal.

¿Qué es dirección por objetivos?

- Es un medio de practicar las cinco funciones básicas de dirección:
 - Planificación
 - Organización
 - Conducción
 - Dirección
 - Control
- Es la esencia de un sistema de dirección orientado a resultados.

Principios Básicos de Dirección por Objetivos

- Comportamiento y motivación humano
- Orientación a resultados

"Al hombre se le puede arrebatarse todo, salvo una cosa: la última de las libertades humanas, la elección de la actitud personal ante un conjunto de circunstancias para decidir su propio camino".



Viktor Emil Frankl

Abraham Maslow **Humanista-Existencial**

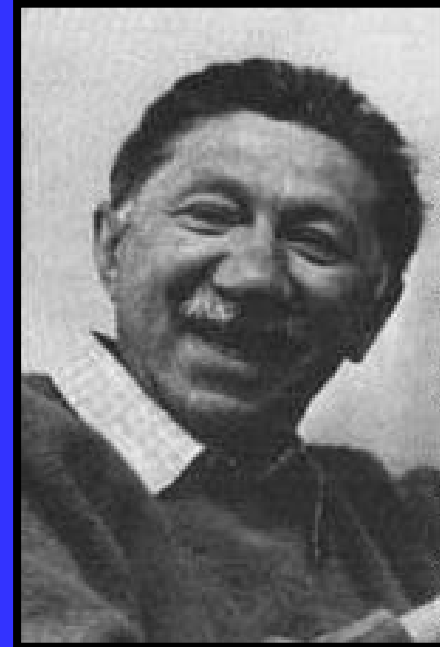
Abraham Harold Maslow nace el primer día de abril de 1908, en Brooklyn, Nueva York.

Durante 1962, escribe Hacia una Psicología del Ser, más tarde en 1964 escribe Religiones, valores y experiencia cúspide.

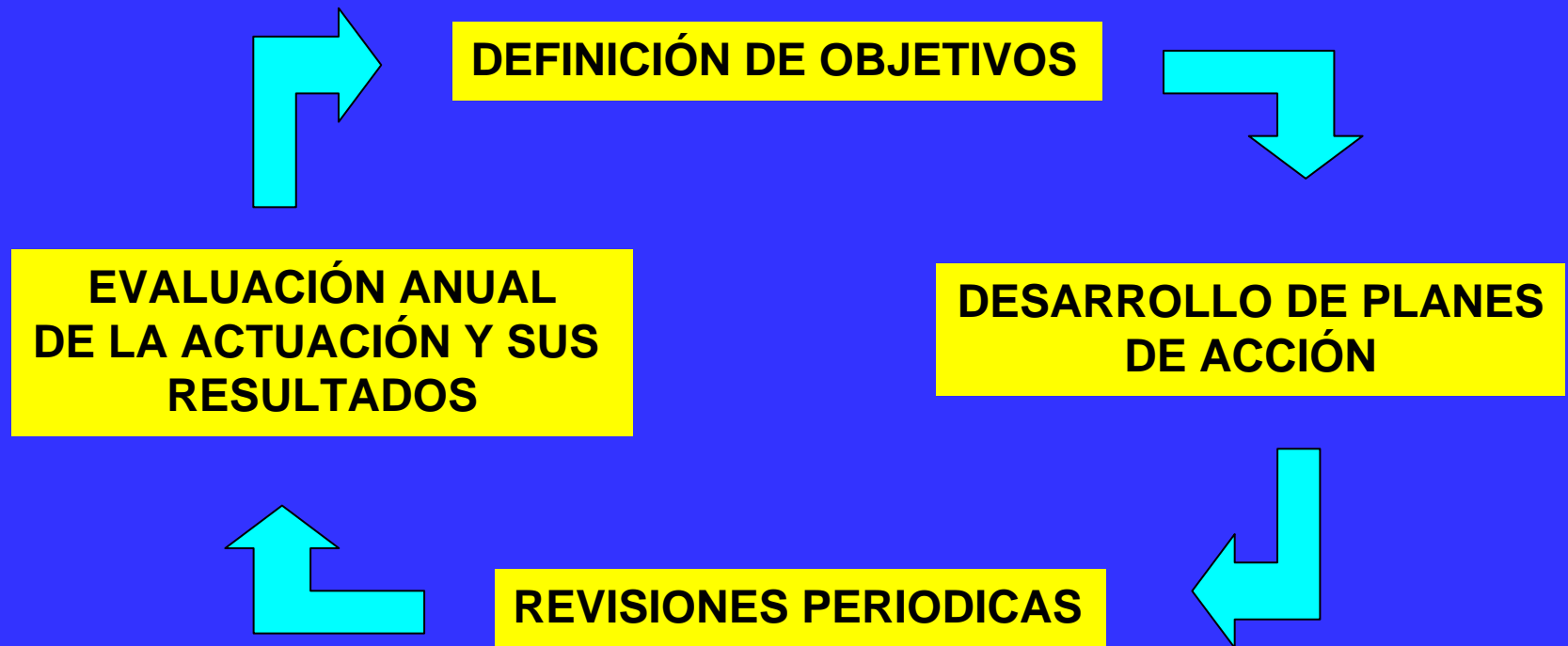
Es elegido presidente de la Asociación Americana de Psicólogos, en 1968.

Posteriormente, en 1970, publica Motivación y personalidad. Un año más tarde, escribe La amplitud potencial de la naturaleza humana.

Ese mismo año, muere de un ataque al corazón, el 8 de junio, a la edad de 62 años.



Sistema de Dirección por Objetivos Componentes



Definición de Objetivos

- Precisión de los **Problemas Estratégicos** principales a enfrentar.
- Identificación de los sectores de responsabilidad o actividades que son cruciales para el logro de la misión: **Áreas de Resultados Claves**
- Visión de la **Solución Estratégica**
- Precisión de **Objetivos** para garantizar los resultados según las áreas claves
- Precisión de los **Indicadores de Medida**

Planes de acción

- Son la forma de materializar las acciones que permiten el cumplimiento de los objetivos siguiendo las estrategias definidas y aprobadas
- Son descripciones concretas de lo que va a suceder
- Representan las vías detalladas de implementar las estrategias y vencer las barreras.
- Se basan en los recursos y son adaptables a las contingencias, son prácticos.
- Contienen las tareas específicas con los resultados esperados, los recursos de todo tipo necesarios para materializarlas
- Dejan claramente definidos tanto el plazo en que deben cumplirse como las personas o funcionarios responsables y los participantes en su cumplimiento

Revisiones periódicas

- Normas con las que se miden los rendimientos
- Información a los directivos del progreso
- Los objetivos sirven como normas con las cuales el individuo puede medir su actuación

Evaluación Anual de la Actuación

- Amplitud y profundidad del análisis: Área de Resultados Claves
- Enfoque integrado Estrategia - funciones-tareas: Objetivos Estratégicos
- En el proceso de evaluación:
 - Revisión de objetivos definidos para el individuo, el equipo y la institución
 - Medición de resultados por indicadores predeterminados y señalamiento de la desviación importante
 - Precisión alcance de resultados reales

Errores más frecuentes

- Creer que la DPO es una panacea
- Se fijan objetivos sin la participación de los directivos implicados
- Solo se fijan objetivos para los directivos de niveles superiores
- Burocratización y pseudo científicismo
- Énfasis en las técnicas y no en el proceso real
- Implantación de DPO excesivamente rápida
- Disponer de objetivos pero no desarrollar planes de acción pertinentes

Errores más frecuentes (2)

- Exigencia rápida de los resultados (impaciencia)
- Solo aceptar objetivos perfectamente cuantificados
- Objetivos “estratégicos” feudales
- Centrarse exclusivamente en los objetivos a conseguir por cada directivo
- No valoración de objetivos globales o integradores
- Prescindir de las reuniones periódicas de seguimiento de cada directivo con equipo
- No reconocer la importancia de la formación
- La alta dirección no predica con el ejemplo
- La alta dirección se resiste a delegar
- Generar objetivos y no compromisos

AHORA

FUTURO

VALORES
COMPARTIDOS

BARRERAS

MISIÓN

ESTRATEGIA

VISIÓN

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

PROBLEMAS ESTRATÉGICOS

ÁREAS DE RESULTADOS CLAVES

SOLUCIONES ESTRATÉGICAS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

PLANES DE ACCION

INDICADORES DE MEDIDA

Modelo del cambio
estratégico

ESCENARIO