

Sustento del uso justo
de Materiales Protegidos
derechos de autor para
fines educativos



UCI

Universidad para la
Cooperación Internacional

UCI

Sustento del uso justo de materiales protegidos por Derechos de autor para fines educativos

El siguiente material ha sido reproducido, con fines estrictamente didácticos e ilustrativos de los temas en cuestión, se utilizan en el campus virtual de la Universidad para la Cooperación Internacional – UCI - para ser usados exclusivamente para la función docente y el estudio privado de los estudiantes en el curso “Planificación de Sistemas de Conservación” perteneciente al programa académico BAAP.

La UCI desea dejar constancia de su estricto respeto a las legislaciones relacionadas con la propiedad intelectual. Todo material digital disponible para un curso y sus estudiantes tiene fines educativos y de investigación. No media en el uso de estos materiales fines de lucro, se entiende como casos especiales para fines educativos a distancia y en lugares donde no atenta contra la normal explotación de la obra y no afecta los intereses legítimos de ningún actor.

La UCI hace un USO JUSTO del material, sustentado en las excepciones a las leyes de derechos de autor establecidas en las siguientes normativas:

- a- Legislación costarricense: Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, No.6683 de 14 de octubre de 1982 - artículo 73, la Ley sobre Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039 – artículo 58, permiten el copiado parcial de obras para la ilustración educativa.
- b- Legislación Mexicana; Ley Federal de Derechos de Autor; artículo 147.
- c- Legislación de Estados Unidos de América: En referencia al uso justo, menciona: "está consagrado en el artículo 106 de la ley de derecho de autor de los Estados Unidos (U.S.Copyright - Act) y establece un uso libre y gratuito de las obras para fines de crítica, comentarios y noticias, reportajes y docencia (lo que incluye la realización de copias para su uso en clase)."
- d- Legislación Canadiense: Ley de derechos de autor C-11– Referidos a Excepciones para Educación a Distancia.
- e- OMPI: En el marco de la legislación internacional, según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual lo previsto por los tratados internacionales sobre esta materia. El artículo 10(2) del Convenio de Berna, permite a los países miembros establecer limitaciones o excepciones respecto a la posibilidad de utilizar lícitamente las obras literarias o artísticas a título de ilustración de la enseñanza, por medio de publicaciones, emisiones de radio o grabaciones sonoras o visuales.

Además, y por indicación de la UCI, los estudiantes del campus virtual tienen el deber de cumplir con lo que establezca la legislación correspondiente en materia de derechos de autor, en su país de residencia.

Finalmente, reiteramos que en UCI no lucramos con las obras de terceros, somos estrictos con respecto al plagio, y no restringimos de ninguna manera el que nuestros estudiantes, académicos e investigadores accedan comercialmente o adquieran los documentos disponibles en el mercado

editorial, sea directamente los documentos, o por medio de bases de datos científicas, pagando ellos mismos los costos asociados a dichos accesos.

Fundamentos de Planificación



Prof. Eva Gallardo

Después de estudiar y reflexionar sobre este documento, debería ser capaz de...

- Discutir el propósito de la función de planificación.
- Conocer las ventajas y desventajas de la planificación
- Señalar cómo pueden los directivos planificar en el entorno actual
- Explicar la influencia de la misión de la organización sobre la planificación.
- Distinguir las metas (objetivos) de los planes
- Conocer las diferentes tipologías de planes
- Describir las diferentes clases de objetivos organizativos
- Indicar las características de los objetivos bien definidos
- Explicar algunas técnicas y herramientas que los directivos pueden utilizar para planificar
- Conocer y saber explicar la Dirección por Objetivos
- Discutir las ventajas y desventajas de la Dirección por Objetivos

Contenido

1. ¿Qué se entiende por planificación?	4
2. Elementos de la planificación	14
3. Jerarquía de la planificación	17
4. Tipología de planes	15
5. Definición y tipología de objetivos	19
6. Esquema general de la planificación	26
7. Técnicas y herramientas de planificación	27
8. Dirección por objetivos (DPO)	31
Bibliografía	40

1. ¿Qué se entiende por Planificación?

“Un compañero que había asistido a uno de mis seminarios sobre las técnicas de la gestión de proyectos me contó que al regresar del mismo organizó una reunión del equipo del proyecto para preparar un plan. Su jefe le pidió que saliera un momento de la sala donde se estaba desarrollando la reunión. *¿Qué estás haciendo?* – le preguntó el jefe. *‘Planificando nuestro proyecto’*- explicó el hombre. *‘Pero, si no tenéis tiempo para estas tonterías* – le dijo el jefe- *¡Hazles salir de la sala y que vuelvan a su trabajo inmediatamente!’*. Está claro que su jefe no creía en la planificación. ¿Por qué entonces envió a ese hombre a un programa de formación si no creía en lo que le iban a enseñar?”

Lewis (2004; p. 29)

1. ¿Qué se entiende por Planificación?



“La planificación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. (...) Se ocupa tanto de los fines (qué hay que hacer) como de los medios (cómo hay que hacerlo)” (Robbins y Coulter, 2005, p. 158)

1. ¿Qué se entiende por Planificación?

Las preguntas clave de la PLANIFICACIÓN:

¿**Qué** se quiere lograr? → OBJETIVOS

¿**Cómo** lograrlo? → PLANES DE ACCIÓN Y RECURSOS

¿**Cuándo**? → PLAZO TEMPORAL



1. ¿Qué se entiende por Planificación?

La planificación ...

- tiene un **carácter finalista**: sólo cobra sentido si con ella se logra contribuir a la consecución de los adecuados objetivos organizativos con más probabilidades que sin llevarla a cabo
- Es un **proceso reflexivo e intelectual**: previo a la acción. Reflexión sobre el punto de partida, el punto de llegada y el camino a seguir.
- Implica desarrollar un **proceso formal y sistemático**: requiere un análisis de la realidad y la consideración de previsiones sobre un número cada vez mayor de variables.
- Requiere llevar a cabo una serie de actividades, complejas, desarrolladas por toda la organización: **debe ser conocida y comunicada a todos los miembros de la organización.**
- Debe basarse en procesos y previsiones racionales y objetivas, optimizadas por instrumentos de pronóstico. La disponibilidad de información interna de la organización es un requisito para la racionalidad de la planificación.

1. ¿Qué se entiende por Planificación?

¿Por qué planificar?

- 1) **Para marcar una dirección.** Hace posible elegir dónde se quiere estar en un futuro.
- 2) **Hace posible que todas las personas cuyos esfuerzos se requerirán para alcanzar los propósitos, conozcan los objetivos (el dónde se quiere llegar).** Si todos saben hacia dónde nos dirigimos, todos podrán aportar para alcanzar las metas, coordinarse y cooperar lo necesario para conseguirlas.
- 3) **Para reducir la incertidumbre.** Aunque no se podrá eliminar del todo, al obligar a los directivos a mirar hacia adelante, se les obliga a anticipar cambios, considerar los impactos de éstos y preparar respuestas. En definitiva, se pretende prever los cambios para preparar cursos de acción eficaces, evitando así futuros problemas.
- 4) **Para reducir las redundancias.** Cuando las actividades de trabajo se coordinan de acuerdo con planes establecidos, minimizaremos la redundancia.
- 5) **Para establecer los criterios que servirán para controlar.** Al definir metas y objetivos a cumplir, se dan los criterios que en la fase de control se deberán comparar con el desempeño obtenido.

1. ¿Qué se entiende por Planificación?

La planificación tiene, básicamente, dos propósitos fundamentales:

- 1) Protector: minimiza riesgos e incertidumbre**
- 2) Afirmativo: Incrementa el nivel de efectividad organizativa mediante la coordinación.**

Planificación y Desempeño (Robbins y Coulter, 2005, p. 159)

- 1) La planificación se relaciona con mayores utilidades, mayor rendimiento sobre los activos y otros resultados financieros positivos.**
- 2) La calidad del proceso de planificación y la puesta en marcha de los planes aporte más al desempeño que el grado de planificación.**
- 3) El tiempo es un factor clave.** Las organizaciones necesitan por lo menos 4 años de planificación sistemática para incidir en el desempeño.

1. ¿Qué se entiende por Planificación?

El lado oscuro de la planificación

(Robbins y Coulter, 2005; Robbins y DeCenzo, 2008)

- 1) **Puede producir rigidez.** Al limitar a la organización a cumplir unas metas en plazos específicos bajo la suposición de que el entorno no cambiaría durante ese periodo de tiempo, si dicha suposición es errónea, los directivos que sigan el plan tendrán problemas si no rectifican.
- 2) **No se pueden trazar planes rígidos para un entorno dinámico.** Se debe ser suficientemente flexible para adaptarse a los cambios del entorno. Se pueden marcar un curso de acción pero no se puede estar atado a un plan formal inamovible.
- 3) **Los planes no deben sustituir la creatividad y la intuición.** Las organizaciones exitosas son el resultado de la visión de alguna persona. Normalmente, se tiende a formalizar dicha visión a medida que evoluciona. Si la visión se reduce a una rutina programada puede llevar al desastre.
- 4) **La planificación puede llegar a centrar la atención de los directivos en la competencia actual, no en la supervivencia del mañana.** La planificación estratégica de hecho se centra en la mejor manera de capitalizar las oportunidades de negocio existentes dentro de la industria.

1. ¿Qué se entiende por Planificación?

Planificar en entornos turbulentos

(Robbins y Coulter, 2005)

- 1) **Se deben elaborar planes específicos pero flexibles.**
- 2) **La planificación es un proceso continuo.** “Los planes son como un mapa, pero el destino cambia una y otra vez por obra de las condiciones dinámicas del mercado.”
(p. 172)
- 3) **Se debe estar alerta a los cambios ambientales que puedan repercutir en la implementación eficaz de los planes y/o el curso de acción de la compañía.**
- 4) **La persistencia en la planificación es lo que contribuye significativamente al desempeño.** La calidad de la planificación aumenta a medida que se hace.
- 5) **Una buena planificación en entornos dinámicos está sujeta a dejar que se puedan responsabilizar de establecer metas y trazar planes los niveles inferiores (nivel táctico y operativo)**

1. ¿Qué se entiende por Planificación?

Planificación y flexibilidad: dos conceptos no reñidos

Inditex, una vuelta de tuerca más a la gestión diaria

El nuevo escenario de crisis generalizada de los últimos años no ha alterado los planes de Amancio Ortega, quien ni siquiera procedió a diseñar un nuevo plan estratégico en el sentido literal del término para abordar la actual coyuntura. Para Inditex, había otras soluciones más cercanas, que pasaron por dar una vuelta de tuerca a la gestión diaria para ahorrar costes, aumentar ventas y mejorar eficiencia. Esa estrategia también pasa por tratar de mejorar el producto, de avanzar en la presentación y el diseño, de distribuir más rápido y dar mejor atención y servicio al cliente, entre otros puntos.

FUENTE: www.elpais.com, 11 de marzo de 2010.

Sol Meliá lanza un plan de contingencia tras sufrir una caída de beneficios del 97%

Sol Meliá se ha visto obligada a hacer frente a la crisis mediante un plan de contingencia, que será lanzado para intentar mejorar los resultados de la empresa. El beneficio neto descendió un 97,5% durante el primer trimestre de este año, de tal manera que la firma de Escarrer ganó apenas 500.000 euros durante este periodo. «Ante la debilidad e incertidumbre del entorno, Sol Meliá concentra todos sus recursos y experiencia en el desarrollo de un Plan de Contingencia 2009 que, potenciando fortalezas internas tales como la disciplina de costes o su solidez financiera, permita a la empresa fortalecerse competitivamente de cara a la salida de la crisis. Cuatro son los ejes de actuación en torno a los que gira este plan: incremento de ingresos, racionalización de costes, gestión de riesgos y equilibrio financiero y de caja», informó ayer la cadena hotelera.

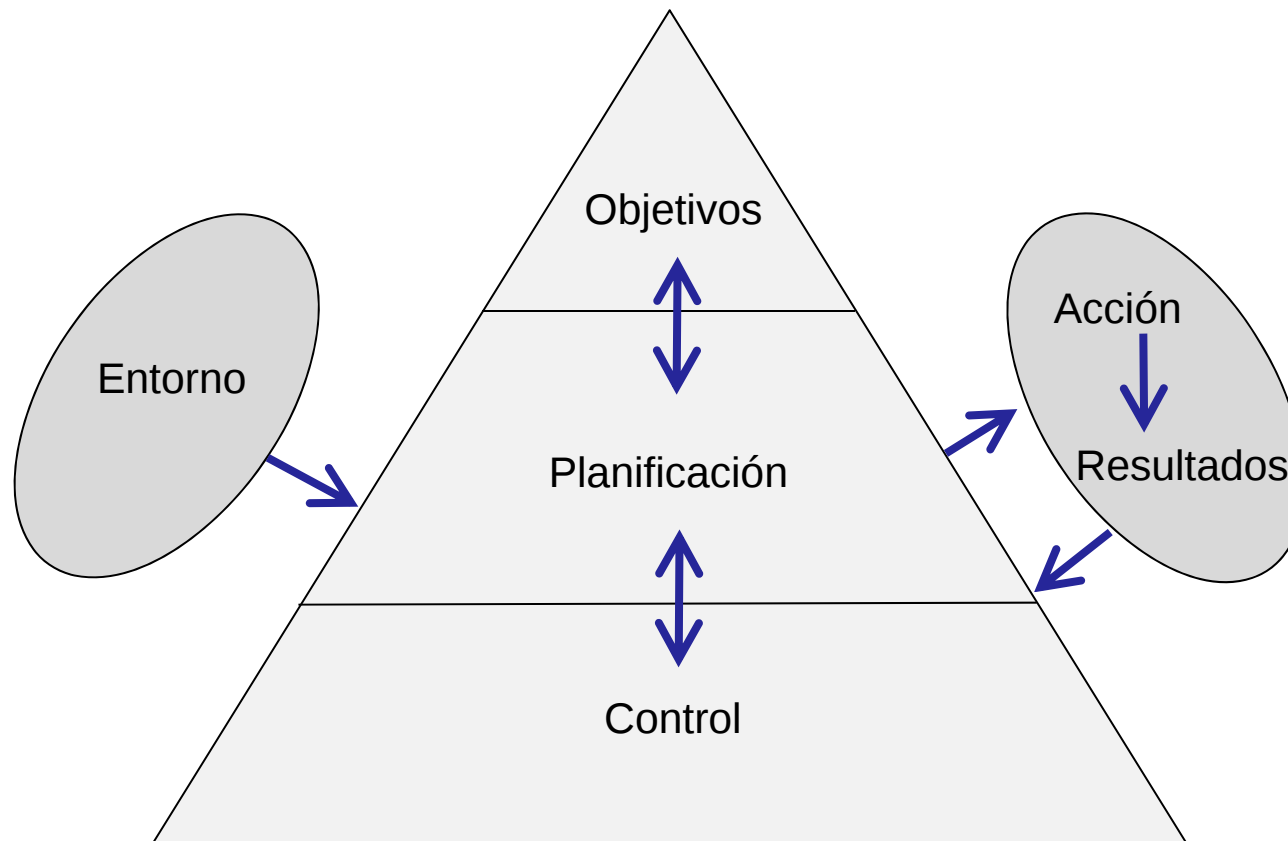
Sol Meliá pretende «resaltar la continuidad y consistencia de su política de expansión», y ayer anunció que en los primeros meses de 2009 ha firmado la incorporación de seis hoteles con 1.331 habitaciones, el 88% de las cuales se suman bajo un contrato de gestión, y el 12% restante en régimen de alquiler.

FUENTE: www.diariodemallorca.es, 13 de mayo de 2009.

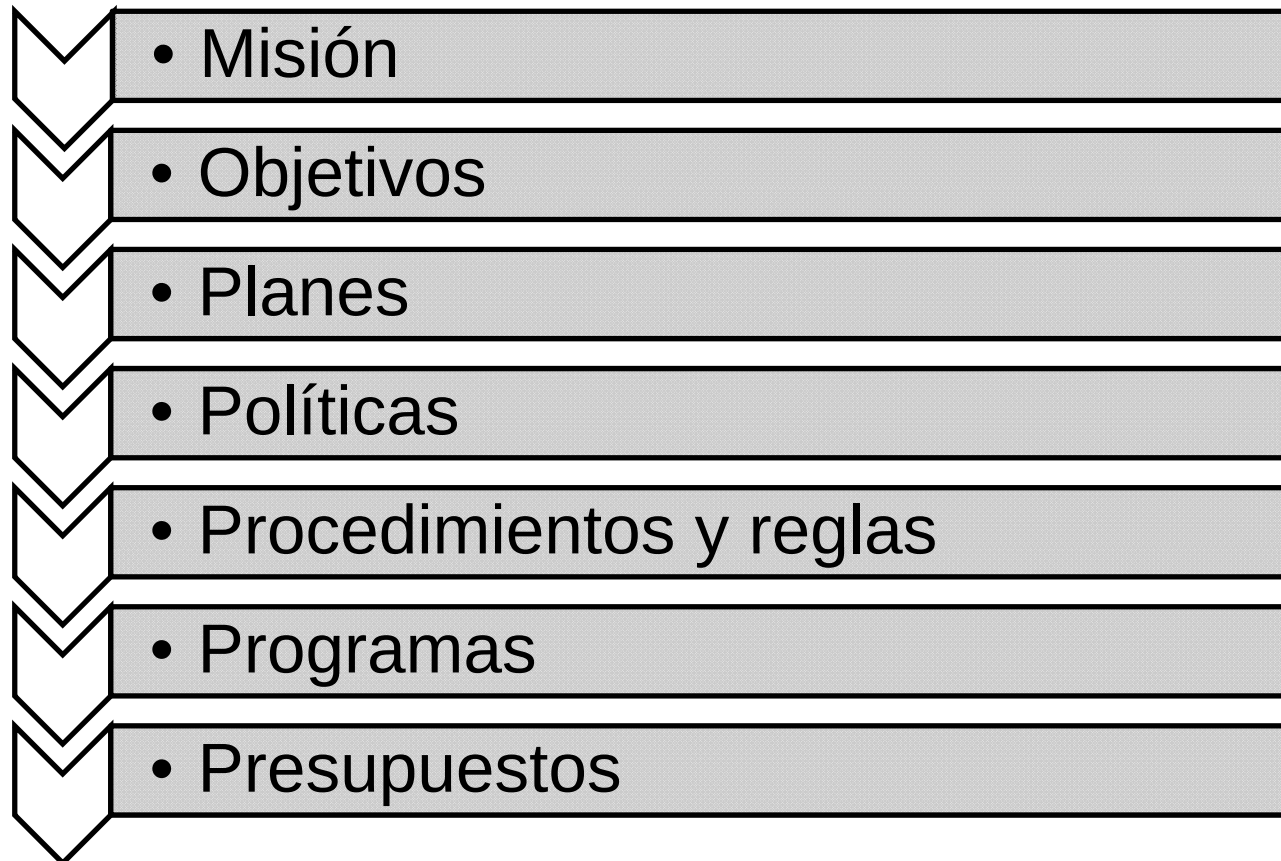
Fuente: Hernández (2012; pp. 274-275)

1. ¿Qué se entiende por Planificación?

Sistema de planificación y control organizativo



2. Elementos de la planificación



2. Elementos de la planificación

Meta u objetivo: “Resultados deseados para individuos, grupos y organizaciones enteras. (...) Marcan la dirección de todas las decisiones administrativas y forman los criterios con los que se miden los logros reales en el trabajo”. (Robbins y Coulter, 2005, p. 160)

Planes: “Documentos en los que se explica cómo se van a alcanzar las metas, así como al asignación de recursos, calendarios y otras acciones necesarias para concretarlas.” (Robbins y Coulter, 2005, p. 160) En otras palabras describen las estrategias a seguir.

Estrategia: “Patrón de acciones y recursos diseñados para alcanzar las metas de la organización” (Bateman y Snell, 2009; p. 137)

Programa: Conjunto de planes de una sola vez (diseñados para una actividad o un periodo específico) para un proyecto importante dentro de las metas globales de la organización. La alta dirección diseña y vigila los programas. Ejemplos: la construcción de una planta manufacturera o la fusión de dos compañías. (Robbins y DeCenzo, 2008; pp. 76-77)

Políticas: Representan directrices generales, destinadas a orientar y enmarcar la toma de decisiones. (Hernández, 2012) Establece parámetros generales para quien decide. (Robbins y Coulter, 2005)

2. Elementos de la planificación

Reglas (normas): Instrucción imperativa sobre el modo en que debe actuarse, describiendo sin margen alguno de discrecionalidad, qué puede o no puede hacerse y cómo deberá llevarse a cabo. (Hernández, 2012; p. 296)

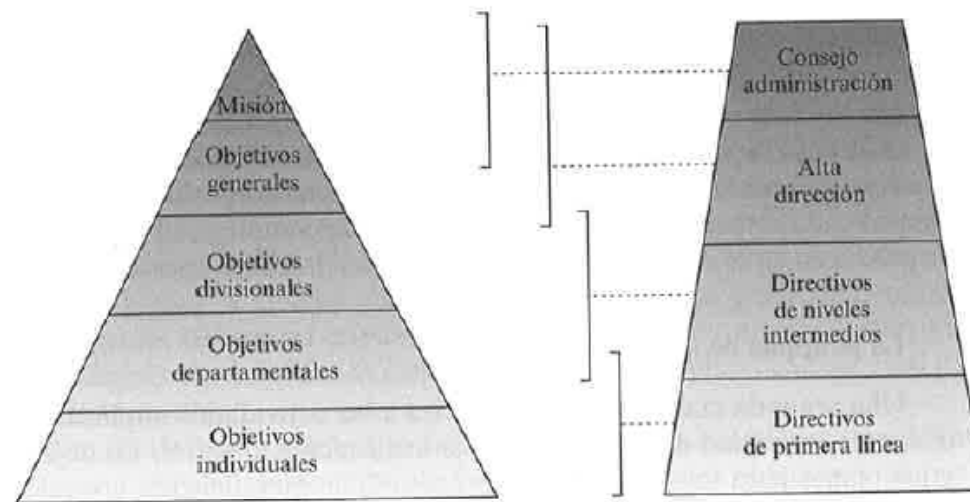
Procedimiento: Conjunto de pasos sucesivos que da el gerente para responder a un problema estructurado. Por ejemplo: cómo entrar una incidencia; solicitar la compra de material, etc. (Robbins y Coulter, 2005)

Presupuestos: Expresan la cuantificación (normalmente en términos monetarios) de los planes (Hernández, 2012). Plan numérico que expresa resultados esperados en términos monetarios para un periodo específico; se usa como guía de planificación y dispositivo de control. Son considerados herramientas de planificación y control. En su elaboración participan casi todos los directivos de cualquier nivel. Por lo general, los supervisores preparan su presupuesto de gastos del departamento y lo presentan al gerente de nivel inmediato superior para su revisión y aprobación. Los tiene que aprobar la alta dirección. (Robbins y DeCenzo, 2008; pp. 76-77)

3. La jerarquía de la planificación

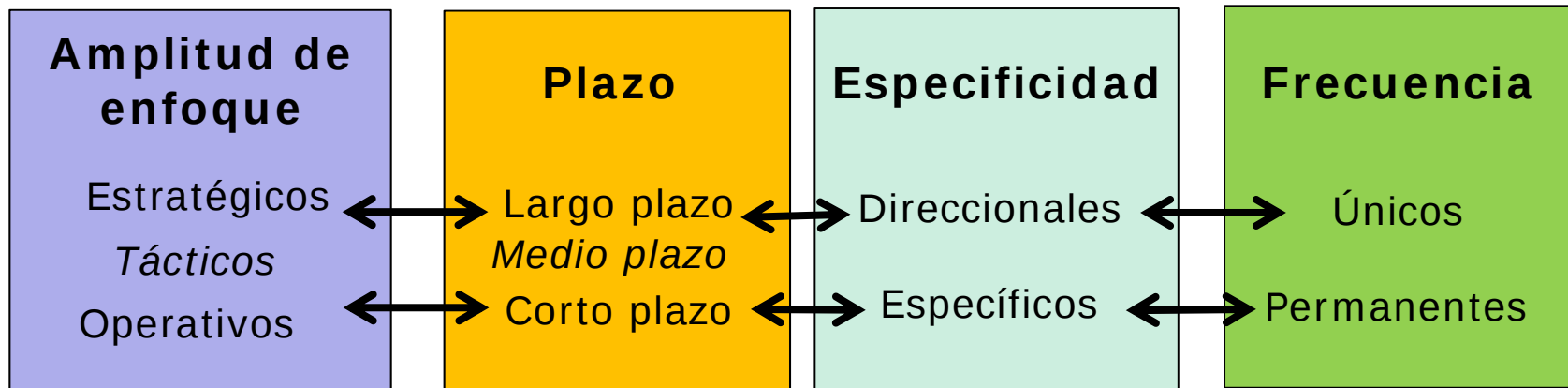
Es necesario establecer una jerarquización al definir los objetivos a conseguir y los planes para lograrlos. (...) En primer lugar, deben concebirse con carácter general, referidos a toda la empresa, para posteriormente ser desagregados en otros específicos para cada negocio, unidad o departamento de la organización. Esto se traduce en que planificar es una tarea no sólo de la alta dirección, sino de todos los directivos de una organización, sea cual sea su nivel y función, aunque, lógicamente, el carácter y la amplitud de los objetivos y planes definidos por cada uno de ellos dependerán de su grado de autoridad y ubicación en la estructura organizativa.

(Hernández, 2012; p.280)



Fuente: Hernández (2012; p. 280)

4. Tipología de planes



Fuente: Elaboración propia a partir de Robbins y Coulter (2005) y Hernández (2012)

4. Tipología de planes

Consideraciones sobre el plazo en los planes:

Fuente: Hernández (2012; p. 298)

- Es necesario que los planes a corto plazo contribuyan de manera inequívoca a alcanzar los definidos para el largo plazo.
- Cuando se clasifica un plan en función del plazo, no se hace en relación con el tiempo de ejecución que precisa, sino con el plazo en el que dejará sentir sus consecuencias.
- Cuanto más largo el horizonte temporal de la planificación, menor es la exactitud con que pueden establecerse los supuestos en los que se desarrollará → mayor dificultad para el establecimiento de objetivos y planes
- El plazo para el que se necesita tener previsiones y establecer planes a futuro depende de muchas circunstancias tales como la incertidumbre del sector específico, el volumen de recursos comprometidos, el área geográfica, etc.

4. Tipología de planes

EJEMPLO:

Una compañía pequeña quería incrementar su participación de mercado de 15 a 20% en un periodo de tres años.

Esta meta estratégica se realizó a través de los siguientes planes estratégicos:

- 1) Asignar recursos para desarrollar productos nuevos y competitivos con gran potencial de crecimiento*
- 2) Mejorar los métodos de producción para producir más con costos más bajos*
- 3) Efectuar investigaciones para descubrir otras aplicaciones a los productos y servicios actuales.*

Fuente: Daft (2004; pp. 214-215)

5. Definición y tipología de objetivos

Para que un objetivo esté bien definido debe cumplir varios requisitos. Debe:

- **Ser ESPECÍFICO:** Debe ser una afirmación concreta de los logros esperados.
- **Ser MENSURABLE:** Debe ser cuantificable para poder hacer su seguimiento.
- **Ser ALCANZABLE (ASEQUIBLE):** Pero con dificultad. NI lo fácil, ni lo demasiado difícil motiva. La probabilidad de éxito debe estar equilibrada con la de fracaso.
- **TENER PLAZOS:** Debe señalar claramente sus plazos.
- **ESTAR POR ESCRITO y ser fácilmente consultable:** el acto de escribirlas obliga a pensarlas y además, al estar escritas se vuelven una prueba visible de la importancia de trabajar por algo. Además que refleja el compromiso que se adquiere. Sirve de este modo de brújula y de refuerzo del compromiso personal.

En caso de que se establezcan varios, éstos deben ser COMPATIBLES ENTRE SÍ y, sobre todo, POCOS Y MUY IMPORTANTES.

5. Definición y tipología de objetivos

¿Cuál es la clave para que sea efectivo el establecimiento de metas?

- 1) Que las metas cumplan los requisitos para estar bien definidas
- 2) Que en el establecimiento de metas, todos los afectados participen. De este modo se asegura hacerlas propias.
- 3) Que se dé una retroalimentación del desempeño.

Jerarquía de objetivos:

1. Objetivos Organizativos

- Objetivos estratégicos
- Objetivos tácticos
- Objetivos operativos

2. Objetivos individuales

5. Definición y tipología de objetivos

Errores frecuentes asociados al diseño de objetivos

Fuente: Hernández, (2012)

- 1) Vincular un objetivo a un hecho que dependa exclusivamente de la actuación de la empresa o del empleado. Por ejemplo: “gastar 100.000 euros en publicada el próximo semestre” o “aprobar al 75% de los estudiantes”
- 2) Establecer un número elevado de objetivos, especialmente a nivel individual o de unidad.
- 3) Confundirse el establecimiento de objetivos de carácter cualitativo (que son necesarios en muchas ocasiones) con la definición de objetivos de naturaleza cuantitativa.
- 4) Establecer objetivos incompatibles, inconsistentes o incluso contradictorios entre distintos departamentos, niveles jerárquicos u horizontes temporales.



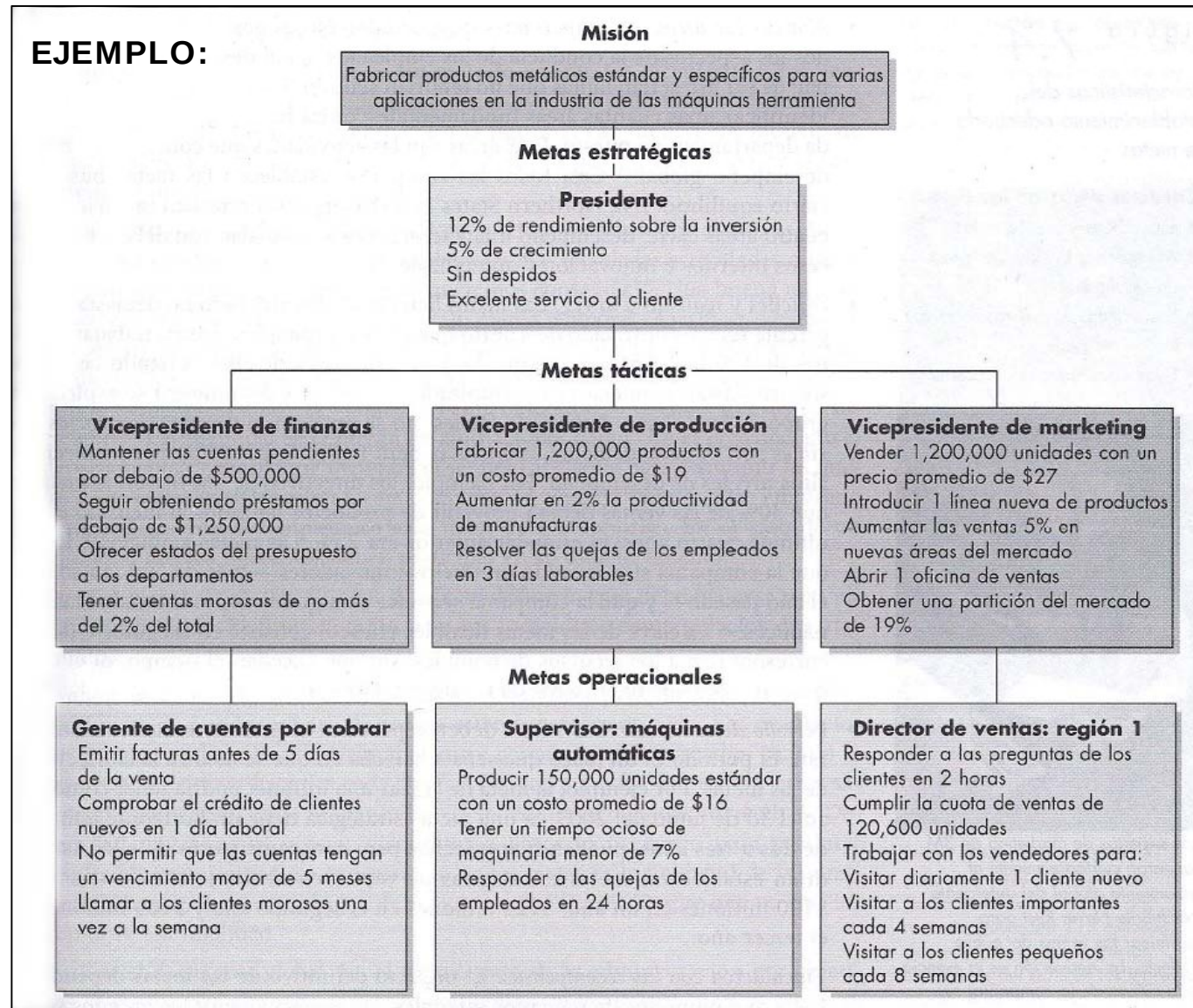
5. Definición y tipología de objetivos

Tipología de objetivos

Fuente: Elaboración propia a partir de Hernández (2012)

Amplitud	Misión Objetivos generales Objetivos específicos
Concreción	Abiertos Cerrados
Finalidad	Financieros Estratégicos
Área	Producción Comerciales Financieros Etc.

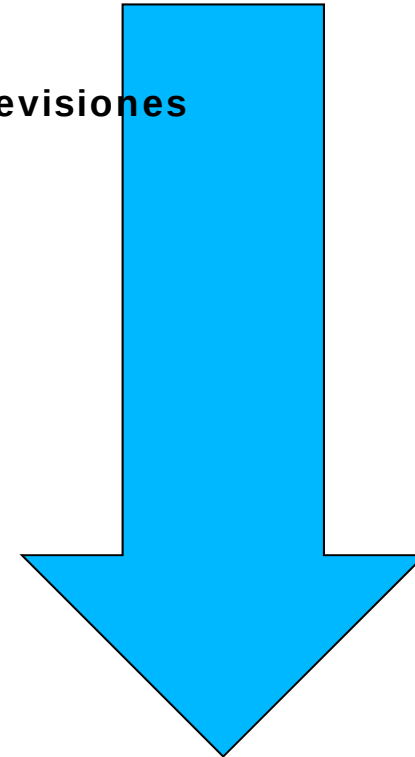
5. Definición y tipología de objetivos



Fuente: Daft, (2004; p. 217)

6. Esquema general de planificación

1. **Análisis del entorno y establecimiento de previsiones**
2. **Establecimiento de objetivos**
3. **Identificación de opciones**
4. **Evaluación de opciones**
5. **Selección de una opción**
6. **Formulación de planes de apoyo**
7. **Presupuestación**



7. Técnicas y herramientas de planificación

Algunas de las técnicas y herramientas que los directivos utilizan para planificar son (Robbins y Coulter, 2005, pp. 208-218):

1) PRONÓSTICOS: Los directivos necesitan pronósticos que anticipen los acontecimientos con el mayor acierto posible. Son predicciones de resultados. Su objetivo es dar a los directivos información que facilite la toma de decisiones. Cuánto más turbulento sea el entorno menos fiable será el pronóstico que se plantee. En los pronósticos cuantitativos se aplican reglas matemáticas a conjuntos de datos para predecir resultados. Mientras que los cualitativos están basados en el buen juicio y las opiniones de conocedores para predecir resultados.

7. Técnicas y herramientas para la planificación

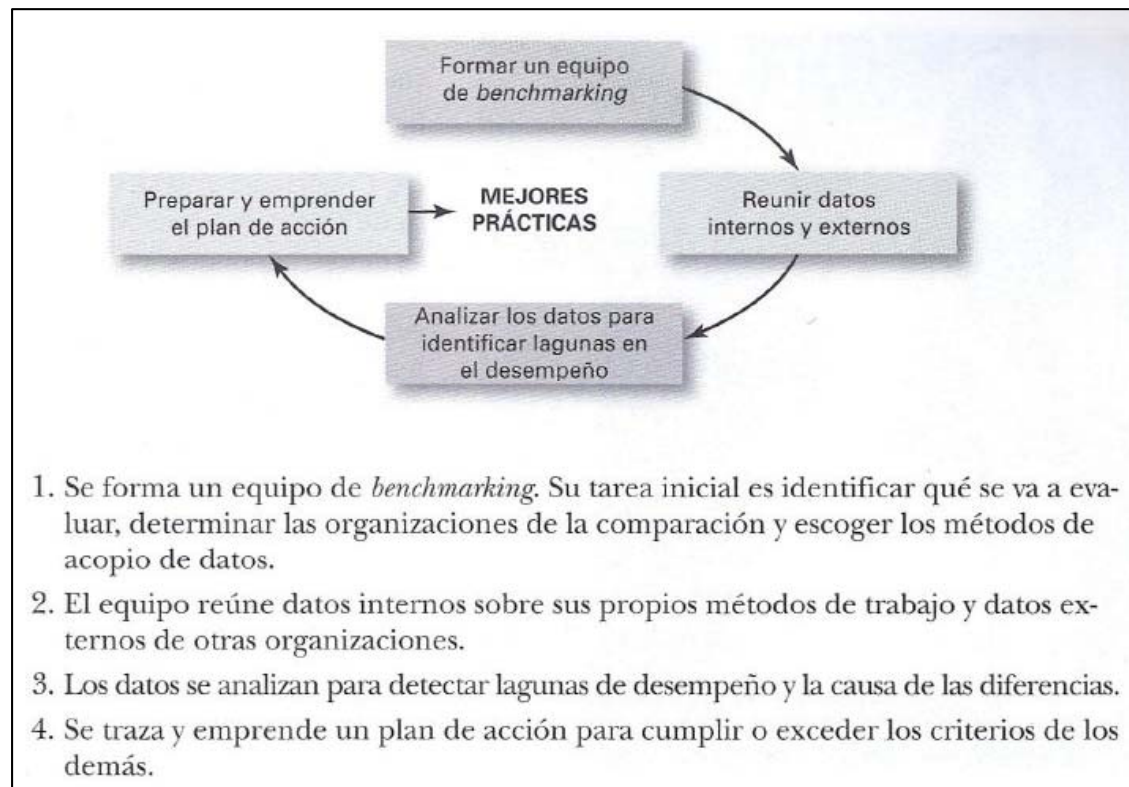
Técnicas de elaboración de pronósticos:

Técnica	Descripción	Aplicación
Cuantitativas		
Análisis de series temporales	Establece una ecuación para una tendencia y la proyecta al futuro	Pronosticar las ventas del siguiente trimestre con datos de ventas de los cuatro años anteriores
Modelos de regresión	Pronostica una variable a partir de lo que se sabe o supone de otras	Buscar factores que pronostiquen cierto monto de ventas (por ejemplo, precio, gastos en publicidad)
Modelos econométricos	Simula con ecuaciones de regresión segmentos de la economía	Pronosticar el cambio en las ventas de autos como resultado de los cambios en las leyes fiscales
Indicadores económicos	Pronostica con uno o más indicadores el estado futuro de la economía	Pronosticar con cambios en el PIB el ingreso discrecional
Efecto de sustitución	Predice con una fórmula matemática cómo, cuándo y en qué circunstancias un nuevo producto o tecnología sustituirá al actual	Pronosticar el efecto de los reproductores de DVD en la venta de reproductores de VHS
Cualitativas		
Jurado de opinión	Reúne y promedia opiniones de expertos	Reunir a los gerentes de recursos humanos de la compañía para pronosticar las necesidades de reclutamiento de universitarios el año entrante
Composición de la fuerza de ventas	Combina estimaciones de los vendedores sobre las compras esperadas de los clientes	Pronosticar las ventas de aparatos de láser industriales el año entrante
Evaluación de clientes	Combina estimaciones de los clientes habituales	Un fabricante entrevista a los principales distribuidores de autos para determinar los modelos y cantidades de productos deseados

Fuente: Robbins y Coulter (2005; p. 209)

7. Técnicas y herramientas para la planificación

2) BENCHMARKING: “Consiste en investigar las mejores prácticas entre competidores y no competidores para aumentar el desempeño (...) IBM estudió los casinos de Las Vegas para encontrar métodos para desalentar los robos de empleados. Muchos hospitales comparan sus procesos de admisión con los de Marriott” (p. 210).



Fuente: Robbins y Coulter (2005; p. 210)

7. Técnicas y herramientas para la planificación

3) ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS: Se trata de una técnica que sirve para asignar recursos. Un presupuesto es “un plan numérico para distribuir recursos a actividades específicas.” (p. 212).

4) PROGRAMACIÓN: Es una técnica que sirve para detallar qué actividades hay que hacer, en qué orden, quién hace cada una y cuándo hay que terminirlas. Gráficos de Gantt, de cargas (modificación de la gráfica de Gantt en la que en el eje vertical se anotan departamentos o recursos), PERT (diagrama de flujo en el que se muestran las actividades necesarias para realizar un proyecto - atendiendo a si son independientes unas de otras - y el tiempo o coste de cada una de ellas), son ejemplos de mecanismos de programación.

5) PROGRAMACIÓN LINEAL: Se trata de una técnica matemática para resolver problemas de distribución de recursos. Se requiere que los recursos sean limitados, que la meta sea la optimización, que haya otras formas de combinar los recursos para generar varias proporciones de producción y que haya una relación lineal entre las variables. Ejemplo de problema: selección de rutas de transporte que minimicen los costes.

8. Dirección por objetivos (DPO)

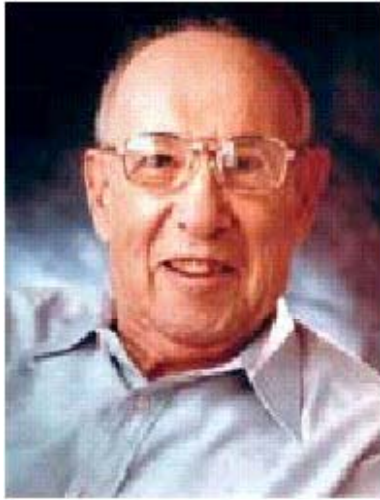
“La Dirección por objetivos es un sistema de administración en el que los empleados y sus jefes determinan las metas concretas de desempeño, se revisa periódicamente el progreso hacia tales metas y se distribuyen las recompensas de acuerdo con ese progreso.” (Robbins y Coulter, 2005, p. 165) Se trata de una filosofía directiva.

Son cuatro los elementos fundamentales de la DPO:

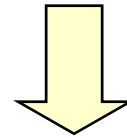
- 1) Especificidad de metas
- 2) Toma de decisiones participativa
- 3) Plazo explícito
- 4) Retroalimentación del desempeño

Los objetivos se fijan con la participación de los individuos y ésta es la razón y la motivación de sus esfuerzos para conseguirlos. Los hace “deseables”.

8. La Dirección por objetivos (DPO)



Peter Drucker fue uno de los primeros en hablar de la DPO, en su libro *The practice of Management* (1954).

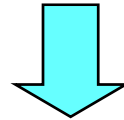


La DPO es un método de planificación y control administrativo fundamentado en el principio de que **para obtener resultados**, la organización necesita definir previamente en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar, mediante la fijación de unos objetivos anuales, formulados sobre la base de un plan de objetivos a largo plazo, y la fijación de los objetivos de cada departamento o gerente, sobre la base de los objetivos anuales.

8. La Dirección por objetivos (DPO)



Douglas McGregor (1957) publicó un artículo en el que criticaba los programas de evaluación tradicionales que se centraban en las características personales de los subordinados. Según este criterio, *los gerentes deben juzgar el valor personal de los subordinados.*



*Sugirió un nuevo enfoque de evaluación basado en el concepto de Drucker de DPO, diciendo que había que **evaluar a los subordinados en función del grado de cumplimiento de los objetivos que ellos mismos se habían fijado junto con su superior.***

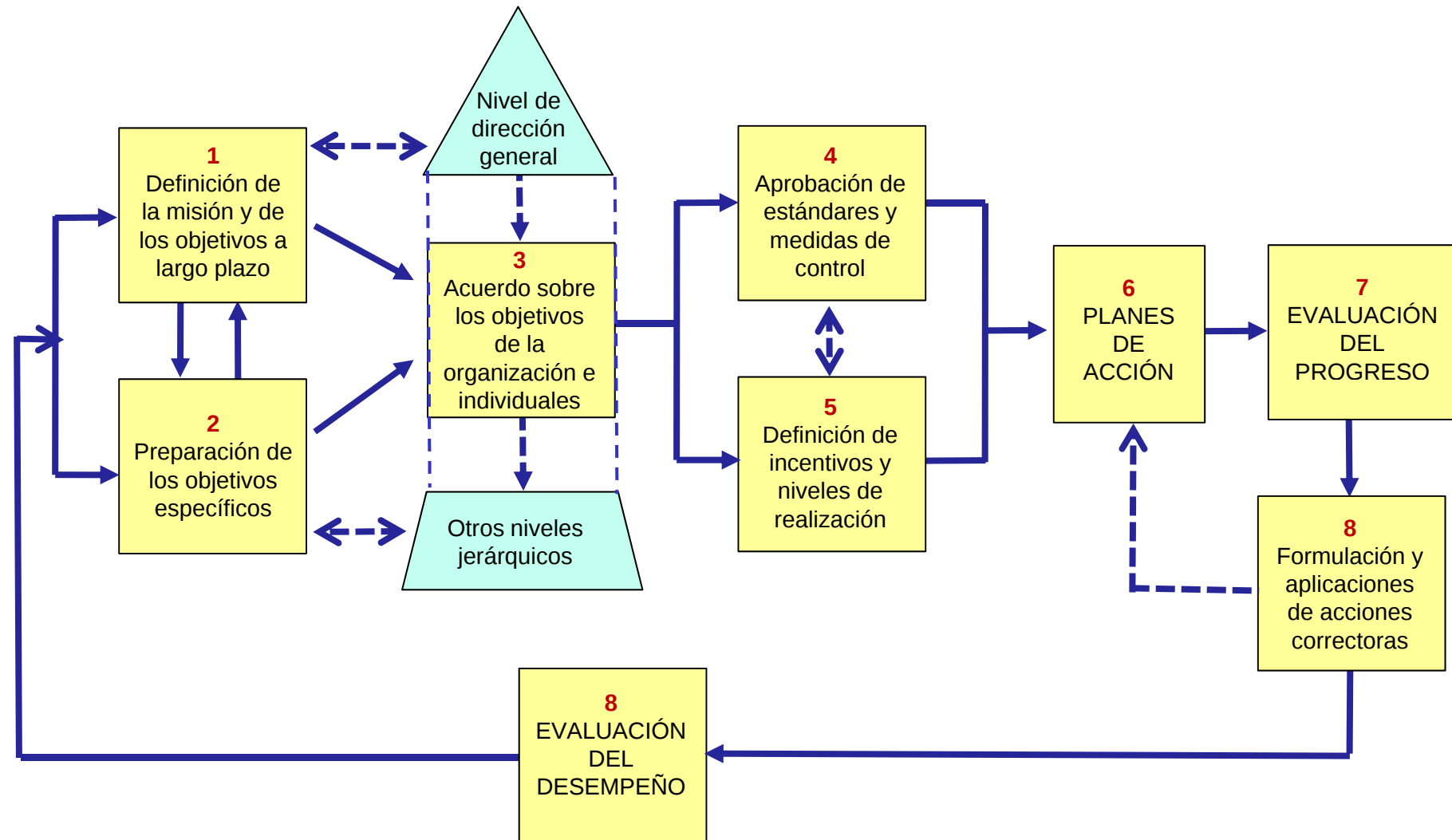
8. La Dirección por objetivos (DPO)

PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA DPO

(Elaboración propia a partir de Robbins y Coulter, 2005; Hernández, 2012):

- 1) Se formulan los objetivos y estrategias generales de la organización
- 2) Los principales objetivos se asignan a las unidades, divisiones y departamentos
- 3) Los gerentes de las unidades fijan los objetivos del área con sus jefes
- 4) **Los objetivos específicos se fijan entre superior y subordinado de manera conjunta.** Es clave para el éxito de la DPO definir correctamente los objetivos y que el proceso de negociación lleve a buen puerto.
- 5) **Desarrollo y diseño de planes de actuación.** El proceso de negociación se debe extender hasta este punto. El empleado establece las acciones y medios con los que llevará a cabo los objetivos acordados.
- 6) **Implementación de los planes de actuación**
- 7) **Revisión periódica del progreso.** Se debe formalizar una sistemática evaluación del desempeño, con el fin de reconducir comportamientos si fuera necesario
- 8) **Evaluación final de los resultados.** Analizar los resultados finales obtenidos y establecer las medidas correctivas o recompensas oportunas.

8. La Dirección por objetivos (DPO)



8. La Dirección por objetivos (DPO)

Como cualquier otro sistema, la DPO tiene pros y contras:

BENEFICIOS	INCONVENIENTES
Mejora la motivación y el compromiso de los trabajadores hacia la consecución de los objetivos	No siempre es eficaz en tiempos de cambios ambientales dinámicos (necesita cierta estabilidad)
Mejora la capacidad de consecución de los objetivos	Puede llegar a ser contraproducente el celo de los empleados por cumplir sus propias metas. El directivo debe asegurarse de que no tengan objetivos contrapuestos.
Mejora en la calidad del sistema de planificación. Alinea los objetivos a nivel general	Demasiado papeleo puede acabar con el dinamismo del sistema y la motivación de los empleados
“Marca” las áreas de responsabilidad.	Un interés exagerado por las metas operativas puede afectar a la consecución de las metas globales. Orientación sobreexcedida hacia objetivos a corto plazo.
Mejora las relaciones entre superior y subordinado	Dificultad de integrar esta herramienta en la cultura organizativa

Fuente: Elaboración propia a partir de Daft (2004), Hernández (2012) y Robbins y Coulter (2005)

8. La Dirección por objetivos (DPO)

Principales “frenos” a la implementación de una DPO:

Deficiencias al enseñar la **filosofía** de la **DPO**:

- Falta de implicación de la alta dirección.
- Pérdida de tiempo.
- Personas inadaptadas al sistema.

Deficiencias al establecer **metas**:

- Metas muy ambiciosas e inconcretas.
- Metas fijadas a muy corto plazo o a muy largo plazo.

8. La Dirección por objetivos (DPO)

LECTURA

La aplicación de este modelo debe corresponder a las necesidades de cada compañía. Por ejemplo, Siemens lo aplicó para mejorar su desempeño financiero.

Siemens de Alemania, empresa que fabrica todo, desde automóviles hasta generadores de turbinas de gas y lámparas eléctricas, siempre ha tenido excelentes ingenieros dedicados a realizar productos de gran calidad. Pero, en los últimos años los directivos aprendieron que, para competir con General Electric de Estados Unidos y Nokia de Suecia se requiere algo más que calidad. También se requiere rapidez para penetrar en el mercado, innovación constante y atención meticulosa a los costos. Entre 1996 y 1998 las utilidades se desplomaron dos tercios y las acciones cayeron más rápidamente. El presidente ejecutivo Heinrich von Pierer ideó un plan para que Siemens recuperara su posición, con la meta específica (paso 1 de la administración por objetivos) de fortalecer el negocio global para que su situación financiera le permitiera en tres años inscribirse en una bolsa de valores de Estados Unidos.

Los directivos prepararon un plan de acción (paso 2 de la administración por objetivos) que incluía: 1) reducir el tiempo de desarrollo y manufactura de productos nuevos; 2) vender o cerrar las unidades de desempeño deficiente y fortalecer las restantes mediante adquisiciones para lograr el liderazgo mundial; 3) fijarles a los gerentes metas ambiciosas de utilidades y vincular el pago al desempeño, y 4) modificar las prácticas contables para que incluyeran los resultados según las reglas contables de Estados Unidos. Después, los jefes de división diseñaron planes de acción para los empleados en sus unidades. El progreso se evaluaba (paso 3 de la administración por objetivos) en juntas trimestrales en que los gerentes de las 14 unidades de negocios comunicaban su avance directamente a von Pierer.

8. La Dirección por objetivos (DPO)

LECTURA (cont.)

Los gerentes debían explicar si no se cumplían los objetivos y cómo podían corregirse las deficiencias. Al terminar cada año del plan innovador, se evaluaba el desempeño global de cada negocio y de la corporación en su conjunto (paso 4 de la administración por objetivos). Se recompensaba a los gerentes que habían cumplido las metas; se despedía a los que sistemáticamente no las habían cumplido y los primeros en irse eran los de más bajo rendimiento.

Desde que el plan se implantó, Siemens ha mejorado drásticamente su rapidez y desempeño financiero. Por ejemplo, antes se necesitaban 13 horas de trabajo laborioso para producir teléfonos móviles; ahora, en cambio, salen de la línea de ensamblado en cinco minutos. Muchos de los negocios han dejado de perder dinero para convertirse en grandes impulsores de las utilidades; el precio de las acciones ha mejorado de manera notable. Siemens pronto empezará a presentar sus resultados según los principios contables de Estados Unidos y a cotizar en la bolsa de valores de ese país. El sistema de administración por objetivos contribuyó a vigorizar las acciones de los directivos y del personal en toda la empresa para que obtengan las metas consideradas decisivas por la alta dirección.²⁸ ♦

Fuente: Daft, (2004; p. 220)

Bibliografía

- Daft, R.L. (2004): *Administración*, 6ª ed., México: Thomson.
- Hellriegel, D.; Jakson, S.E. y Slocum, J.W. Jr. (2002): *Administración: Un enfoque basado en competencias*, 9ª ed., México: Thomson.
- Hernández, M.J. (2012): *Administración de empresas*, Madrid: Pirámide.
- Robbins, S.P. y Coulter, M. (2005): *Administración*, 8ª ed., México: Pearson Educación.
- Robbins, S.P. y DeCenzo, D.A. (2008): *Supervisión*, 5ª ed., México: Pearson Educación.