



# Dirección por Objetivos.

## Aplicaciones en la pequeña empresa

SRTA. YOLANDA GÓMEZ DELGADO

- Los objetivos: La base de todo
- La Dirección por Objetivos. Enfoque Global
- Objetivos
- Participación
- Evaluación
- Implantación de la Dirección por Objetivos

### LOS OBJETIVOS: LA BASE DE TODO

El enfoque de gestión tuvo su origen formal hace 70 años, en los trabajos de Mary Parker Follet en 1924.

Lilliam Gilbreth, nacida en 1914 es a quien se atribuye la maternidad del nombre DPO, ya que fue la primera que la usó en sus trabajos publicados en 1973.

Duncan señala: *"sin unos objetivos claros y concisos no es posible la dirección"*.

Barnard:

- Las propias empresas surgen porque existe un objetivo.
- Las personas las crean porque no pueden realizar sus objetivos actuando aisladamente.

La dirección por objetivos no se ha extendido más por dos motivos:

- De índole práctica.
- Actitud, prejuicios, falsas creencias, etc.

La integración y estructuración formal de los principios prácticos de

la dirección por objetivos se debe atribuir a Peter Drucker (1984). A pesar de que, desde hace miles de años la humanidad viene recurriendo a la dirección por objetivos (a sus principios), como técnica de gestión sólo tiene diez años.

Hay tres relaciones importantes:

- Objetivos y tareas.
- Objetivos y coordinación.
- Objetivos y controles.

### Objetivos y tareas

En su proceso funcional, una empresa no es más que una integración de tareas. El concepto tarea es muy importante. Cada una en la organización debe tener una tarea específica que realizar, pero toda tarea debe tener un fin específico para que sea, en realidad, eficaz y eficiente, en caso contrario, también sobrevendría el caos.

### Proceso de Estructuración de una Tarea

- *Análisis*: Separación de los distintos elementos que integran una tarea.
- *Organización*: Establecimiento del mejor orden en el que se deben realizar los distintos elementos que integran la tarea.
- *Síntesis*: Reagrupar todos los elementos en un conjunto armónico y coordinado.

Lo principal es la síntesis que indica la forma en que se debe realizar un tarea lo que implica que previamente se hayan establecido unos fines específicos para cada elemento y para la tarea en sí.

Por tanto una definición de tarea es: *"conjunto de decisiones y acciones, lógicamente estructuradas que se realizan con el propósito de lograr un objetivo específico"*.

### Objetivos y coordinación

El primer principio de una organización es que los esfuerzos de los elementos que la integran (recursos, personas, etc.) se combinen de forma coordinada.

El concepto de coordinación implica necesariamente la existencia de uno o más objetivos que serán:

- comunes a todas las personas que participan en la organización,
- comunes a la gestión de los recursos que la integran.

Los motivos por los que no se cumple el objetivo común de la empresa son:

- los altos niveles de dirección no establecen objetivos claros y precisos para toda la organización,
- los altos niveles de dirección al centralizar todas las decisiones, centralizan también las comunicaciones e impiden el desarrollo de

una comunicación horizontal.

La existencia de objetivos comunes para toda una empresa da pie a que se produzca el fenómeno denominado *objetivos descendentes o en cascada*.

La propia existencia de una empresa depende fundamentalmente de la existencia de objetivos comunes que permitan coordinar todas sus actividades, de tal forma que todos los esfuerzos que realicen se orienten a la consecución de metas y fines que sean los mismos para toda la organización. Pero a su vez es necesario un establecimiento de prioridades, compatibilidad y coherencia de las actividades.

### Objetivos y controles

Quienes tienen a su cargo la gestión de la organización o empresa es necesario que dispongan de parámetros, baremos o *"puntos de referencia"* que les permitan determinar si la entidad o sus distintas partes operativas están empleando el propósito para el que existen y actúan.

El propósito de todo control es el cercionarse que se están alcanzando las metas u objetivos fijados con anterioridad.

Si controlamos teniendo en cuenta el pasado hay tres peligros fundamentalmente:



1. Pérdida de la visión de las potencialidades.
2. Pérdida de visión de futuro.
3. Adopción de soluciones desfasadas.

### Objetivos, tareas, coordinación, control y planificación

Los objetivos no sólo se deben imponer para las tareas o elementos parciales de los mismos, los directivos deben dedicar más tiempo al establecimiento de los *grandes objetivos de la empresa*, y por tanto a la planificación. Si no se planifica, a los dueños y directivos se les escapa la empresa de las manos, no pueden controlar sus elementos y actividades.

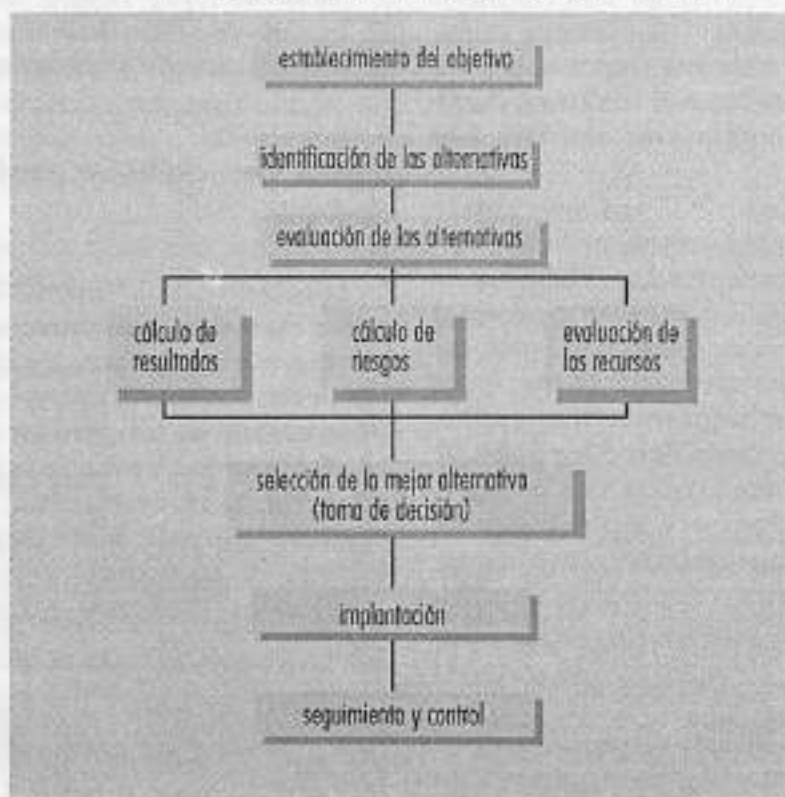
La falta de planificación genera costos *"ocultos"* lo que provoca desperdicios:

- desperdicio de dinero (por errores en inversiones...)
- desperdicio de tiempo (dedicar mucho tiempo a imprevistos)
- desperdicio de oportunidades.

### La dirección por objetivos y la toma de decisiones

En la pequeña empresa se dispone de recursos escasos, por lo tanto hay que lograr un uso más racional y eficiente de los escasos recursos disponibles (no se habla únicamente de recursos financieros, sino de todos)

## EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES ES:



78

Toda toma de decisión comienza, por necesidad, con el establecimiento de uno o más objetivos.

- **OBJETIVOS**
- **PARTICIPACION**
- **EVALUACION**

### LA DIRECCION POR OBJETIVOS: ENFOQUE GLOBAL

La DPO constituye una *forma de vivir* de la empresa que debe ser compartida por todo el personal de la organización.

Los elementos básicos de la DPO son:

- Los **OBJETIVOS** deben ser claros, concisos y debidamente comunicados.
- La **PARTICIPACION** en el proceso de establecimiento de los objetivos de las personas de quienes se espera que se impliquen en los esfuerzos que se realizarán para lograr su consecución.
- **EVALUACION** de las actuaciones y resultados en lo que respecta a la consecución de los objetivos.

## Las funciones de dirección

Tradicionalmente, sus funciones eran las de directivos-administrativos:

- planificar
- presupuestar
- organizar
- gestionar personal
- controlar
- solucionar problemas

Ahora se busca además de eso, que sean directivos-líderes que entre otras cosas gestione el presente en función del futuro, con lo cual sus funciones son:

- establecer directrices
- comunicar
- implicar al personal
- motivarlo
- y además todas las funciones del directivo-administrador.

El entorno en el que operan las pequeñas empresas cambia, con lo cual, las empresas deben asumirlo y saber reaccionar en consecuencia o incluso adelantarse a él, para ello es necesario un líder.

## Funciones directivas y objetivos

En el nivel directivo es donde se fijan los *grandes objetivos* que determinan los objetivos sectoriales que se fijan en las distintas áreas que inte-

gran la organización.

Existen tres grandes áreas clave de objetivos que puede fijarse, a nivel global una empresa:

- posicionamiento
- ventas
- rentabilidad

El resto son derivados de éstos.

## Funciones operativas

Hay dos grandes áreas de objetivos:

- área externa (relacionada con los mercados)
- área interna (procesos, procedimientos, instalaciones,...)

Pero en la práctica se reagrupan en función de las grandes partidas en que se organizan las cuentas de pérdidas y ganancias.

## Los estilos de dirección

La importancia de la DPO implica la adopción consciente de un estilo de dirección participativo evitando posiciones autocráticas o burocráticas.

El **estilo participativo** es con el que mayor productividad y eficacia se obtiene pero sólo es válido cuando el personal tiene algún tipo de formación.

El **estilo permisivo** sólo se adopta

en departamentos muy creativos como diseño o I+D.

### La DPO y la planificación estratégica

- lograr la *participación*
- organizar los *recursos*
- establecer los *objetivos, tareas y responsabilidades*
- fijar los *programas y presupuestos*
- estructurar el *calendario de ejecuciones*
- diseñar los *canales de comunicación*
- implantar los *sistemas de control y evaluación*.

Se trata en realidad de un ciclo dinámico de la dirección estratégica.

Todos los pasos previos (evaluación de recursos, análisis del entorno y de la competencia) conducen al establecimiento de los objetivos; y todos los pasos posteriores conducen al cumplimiento de los objetivos y al control de dicho cumplimiento.

### Beneficios de la DPO

- Mejora la asignación de los recursos.
- Mejora la gestión de los recursos.
- Mejora la comunicación dentro de la empresa.
- Mejora la motivación del personal.
- Mejora el control de gestión.
- Mejora los resultados.



### La DPO y la pequeña empresa

Una de las grandes deficiencias de las pequeñas empresas consiste en que en términos generales, sus actividades no están debidamente planificadas.

Las características fundamentales de una pequeña empresa son:

- rapidez de comunicación
- facilidad en la toma de decisiones e iniciativas
- elevadas posibilidades de alcanzar la calidad total
- en el marketing, facilidades de comunicación y adaptación
- posibilidades de apropiación de tecnología externa asequible
- uso de procesos de bajo coste.

Las pequeñas empresas españolas (PYMES) poseen las condiciones mínimas necesarias para proceder a la implantación de la DPO en su gestión; y que, además con su implantación obtendrían importantes beneficios y podrían superar gran parte de sus desventajas y deficiencias.

### OBJETIVOS

**Objetivos:** son las *situaciones* a las que esperamos llegar o los *resultados* que esperamos lograr con la implantación de determinadas acciones que son propias del proceso de gestión, dado que consideramos que esas situaciones o resultados son posi-



tivos para la organización y/o para quienes la dirigen o integran.

Todo objetivo debe ser el producto del análisis previo de la empresa, de una de sus áreas operativas o de una actividad muy específica que se realice en ella.

Este análisis debe centrar su enfoque en cuatro áreas básicas:

- antecedentes de la situación
- identificación de problemas
- identificación de necesidades y posibilidades de cambio.

La participación del personal en el análisis previo al establecimiento de los objetivos permite incrementar el flujo de información y conocimientos que intervienen en dicho proceso y, al mismo tiempo, permite que la situación que se está analizando se observe desde infinitas "ópticas" o "puntos de vista" (y no sólo los del "jefe"), lo que enriquece el análisis y facilita el establecimiento de objetivos más eficaces y apegados a la realidad.

### Características de un objetivo

- Orientados hacia resultados específicos.
- Realistas, alcanzables, pero capaces de crear un verdadero desafío.
- Aceptables para todas las áreas de la empresa.
- Claros, fáciles de comprender.
- Flexibles.
- Susceptibles de ser medidos y controlados.
- Establecidos de tal forma que fijen

un resultado <sup>a</sup> clave.

- Importantes.

Para lograr la eficaz gestión de los objetivos, es necesario que los objetivos:

- sean aceptados
- sean legítimos
- estén coordinados y equilibrados entre sí
- desciendan a todos los niveles de la organización
- se adapten a cada situación sectorial
- dispongan de un calendario de ejecuciones
- incorporen un sistema de evaluación global.

En los procesos de reducción de costes:

- hay que actuar con prioridad y energía en las actividades de apoyo;
- pasar, luego, a las actividades primarias;
- la clave radica en mantener en el nivel más bajo posible los costes y los gastos relacionados con las actividades de apoyo.

Las actividades de apoyo son las llevadas a cabo por las siguientes áreas: estructura empresarial, RRHH, tecnología y compras. Las actividades primarias son las que realizan las áreas de: logística interna, producción y operaciones, logística externa, marketing y ventas y finalmente servicios.

## La escala de Stedry

La escala está basada en los diferentes comportamientos que adopta el personal, dependiendo de la desviaciones (o niveles de logro) que se producen respecto a los objetivos establecidos con anterioridad, sea que se trate de objetivos impuestos por la dirección, sea que se haya llegado a ellos por consenso.

Las reacciones de los empleados respecto a los objetivos conducen a que, en muchas ocasiones sea conveniente, al menos en las etapas iniciales de la implantación de la DPO, subdividir los objetivos en etapas menores más controlables y más fáciles de alcanzar.

El gran peligro de los objetivos mal establecidos radica en que muchas veces, en vez de convertirse en un estímulo y acicate para los empleados, actúan como factores *desmotivadores*.

En términos generales, la implantación del enfoque de la DPO facilita la coordinación de las distintas áreas operativas de la empresa y mejora, de forma importante, la gestión de toda la organización, tanto si se aplica en una gran empresa como en una pequeña.

## PARTICIPACION

### El trabajo del directivo

Fayol veía a los directivos como:

*"Personas lógicas, bien informadas, que tenían un objetivo y un firme deseo de asegurarse de que se lograrían los resultados previstos en el plan"*.

Sin embargo, en los últimos años, esta visión *"fría y lógica"* del directivo ha sido objeto de múltiples críticas, revisiones y observaciones.

La dirección de una empresa requiere ciertas habilidades, tal y como señala Katz:

- habilidades técnicas,
- habilidades humanas,
- habilidades conceptuales.

Los directivos trabajan, preferentemente:

- con programas de trabajo (y no con planes a largo plazo)
- con reglas de comunicación y relaciones personales, que tienden a ser menos rígidas
- con esquemas organizativos más informales que los que aparecen en los organigramas.

La intuición desempeña un papel muy importante en la gestión de cualquier empresa, grande o pequeña.

La realidad de las empresas nos indica que nunca se encontrará una aplicación integral y aislada de uno de los tres métodos clásicos de dirección: *el intuitivo, el sistemático y el científico*. En su trabajo diario, los directivos mezclan, de forma cons-



tante y sin un plan previo, estos tres métodos.

Para realizar su trabajo, los directivos dejan "espacios abiertos" dentro de las rígidas estructuras y métodos de trabajo contemplados en los enfoques y esquemas más tradicionales de gestión, lo que les permite actuar con mayor libertad y rapidez en los procesos de toma de decisiones. En estos "espacios abiertos", los directivos toman sus decisiones según la intuición y la información informal.

El trabajo de los directivos descansa, sobre todo, en la eficacia de sus relaciones con otras personas (tanto de la empresa como de su entorno)

### Jerarquía de las necesidades

La escala de Maslow se fundamenta en dos principios:

- Todas las personas tienen necesidades fisiológicas, sociales y de autorrealización que requieren ser satisfechas.
- Es posible clasificar estas necesidades en cinco niveles ascendentes:
  5. *necesidad de autorrealización*
  4. *necesidad de reconocimiento*
  3. *necesidades sociales*
  2. *necesidades de seguridad*
  1. *necesidades fisiológicas*

Los dueños, empresarios y directivos deben preocuparse por satisfa-

cer los 5 niveles de necesidades que plantea su personal.

Según Herzberg existen factores, en el ambiente de trabajo, cuya presencia o ausencia genera satisfacción o insatisfacción, pero no constituyen factores que sean capaces de motivar a las personas: son los llamados *factores higiénicos*. Y existen otros factores cuya presencia puede actuar como estímulo para que los empleados realicen esfuerzos discrecionales: son los llamados *factores motivacionales positivos*.

### Las teorías X e Y de McGregor

En esencia, las teorías X e Y plantean dos formas de concebir la naturaleza de los seres humanos desde el punto de vista de sus actitudes ante el trabajo y ante los intereses globales de las empresas en las que trabajan.

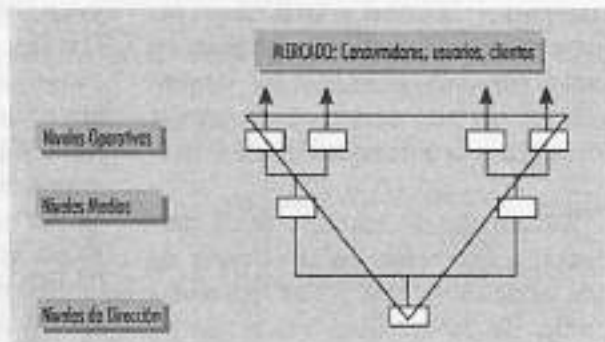
Contrario a la creencia de que las personas realmente actúan de acuerdo con la teoría X o con la teoría Y, la verdad es que los comportamientos que ambas teorías describen no son consecuencia de la naturaleza humana, sino que están directamente vinculadas a las ideas que tienen los directivos y a su concepción de la naturaleza humana. En consecuencia, el personal de una empresa actuará de una u otra forma en función de las directrices y estímulos que reciben de los niveles directivos.

El conocimiento y eficaz implan-

tación de la jerarquía de las necesidades, los planteamientos de Herzberg y las teorías X e Y permiten que la mayoría de los integrantes del personal de la empresa se decidan por realizar el esfuerzo discrecional.

El **esfuerzo discrecional** se puede conceptualizar de la siguiente manera:

- todo puesto de trabajo tiene un nivel de rendimiento esperado
- si un empleado rinde por debajo de ese nivel, corre el riesgo de ser sancionado
- si un empleado alcanza el nivel de rendimiento esperado, se asegura el mantenimiento de su puesto de trabajo
- esfuerzo discrecional es todo aquel esfuerzo que, de forma espontánea (no impuesta), realiza un empleado por encima del nivel mínimo requerido para conservar su puesto de trabajo.



Los enfoques tradicionales de la gestión se fundamentan en el hecho de que los subordinados trabajan para los directivos. En los modernos se afirma que los directivos deben trabajar para los subordinados.

**Motivar** consiste en crear un entorno interno de trabajo que estimule a los empleados a mantener niveles superiores de productividad y contribución a los objetivos y planes de la empresa.

La participación actúa como un poderoso instrumento de motivación, ya que permite a los miembros del personal satisfacer (en su lugar de trabajo) la necesidad que sienten de autorrealizarse.

Si los mismos mecanismos culturales y motivacionales no alcanzan niveles mínimos de efectividad a implantación en la empresa, será difícil:

- 1º. lograr la aplicación eficaz de los mecanismos de participación pre-

Un elemento fundamental para lograr la implicación (y motivación) del personal en los objetivos de la empresa es el enfoque conocido como la *pirámide invertida*:

La función principal de los niveles de dirección es la de facilitar y apoyar el trabajo de los subordinados, de tal forma que éstos estén en la mejor posición para realizar, de forma más eficaz y eficiente, las tareas que se espera de ellos (cualesquiera que sean)

- vistos en la DPO
- 2º. lograr que esos mecanismos alcancen sus cotas más altas de eficacia y productividad.

### Mecanismos de Participación

Los mecanismos fundamentales para lograr la participación del personal de la empresa pueden clasificarse en dos grandes grupos:

- mecanismos individuales
- mecanismos colectivos.

La eficacia de ambos mecanismos dependerá de que los niveles directivos de la empresa mantengan una actitud mental abierta y positiva hacia la propia participación.

*Los mecanismos individuales* de participación se basan en la interrelación directa e individual que se produce, en la actividad de trabajo diaria, entre los subordinados y sus superiores.

Si los altos mandos de dirección no toman una actitud abierta y positiva se bloqueará, irremediablemente, la disposición que puedan tener los subordinados para participar y, en consecuencia, cerrará, de forma también irremediable, el flujo de ideas que, provenientes de los niveles inferiores, puede llegar hasta los niveles de mando.

Los dueños, empresarios y directivos de las empresas no deben desperdiciar las oportunidades de interre-

lación y participación que se les ofrece a diario.

*Los mecanismos colectivos* de participación se corresponden con los conocidos grupos de trabajo.

Por definición, una organización constituye un grupo de personas que trabajan juntas para alcanzar un objetivo común.

En consecuencia, los grupos de trabajo forman parte integral de las organizaciones, y deberán incorporarse a los esfuerzos que se realicen para incrementar los niveles de creatividad con la misma intensidad que se le dedique a cualquier otro aspecto de las operaciones de la organización.

Existe una razón importante que explica por qué los grupos de trabajo constituyen una meta deseable: cuando las personas trabajan reunidas producen más ideas que cuando las mismas personas trabajan solas, aisladas.

La interacción que se produce entre la imaginación de los distintos miembros del grupo y la variedad de sus experiencias, pueden generar no sólo más ideas, sino, además, ideas de más calidad.

Los **grupos de trabajo** pueden ser:

- grupos ad hoc temporales
- grupos permanentes voluntarios
- grupos permanentes designados

- tanques pensantes.

A su vez, estos grupos pueden ser:


- *Unifuncionales*: todos los miembros del grupo pertenecen a la misma área de la empresa y a un mismo nivel jerárquico.
- *Mixtos horizontales*: los miembros del grupo provienen de distintas áreas de la empresa, pero pertenecen al mismo nivel jerárquico dentro del organigrama.
- *Mixtos verticales*: los miembros del grupo provienen de distintos niveles jerárquicos dentro de la misma área.
- *Mixtos funcionales*: los miembros provienen de distintas áreas y niveles jerárquicos.
- **GRUPO AD HOC**: se forman, caso por caso, a medida que se presentan las necesidades, y para trabajar en problemas específicos o para identificar oportunidades dentro de áreas muy concretas. Pueden ser unifuncionales o mixtos.
- Son muy útiles para solucionar problemas muy concretos, no muestran la misma utilidad cuando se trata de fijar objetivos a medio y largo plazo.
- **GRUPOS PERMANENTES VOLUNTARIOS**: son pequeños grupos de personas que participan en ellos de forma voluntaria. Usualmente son unifuncionales y se reúnen, de forma regular, para analizar situaciones muy concretas, departamentales o de tareas, analizar problemas y para generar ideas.
- **GRUPOS PERMANENTES DESIG-**

**NADOS**: son semejantes a los grupos voluntarios con la excepción de que, en este caso, sus miembros son designados por los niveles de dirección.

- **TANQUES PENSANTES**: son, en el fondo, grupos permanentes designados de alto nivel, que se ocupan de asuntos más generales y globales. Su objetivo es el de aportar soluciones frescas, creativas, independientes y con una amplitud de miras, a temas que se les han encomendado para su reflexión, generalmente los temas que se les encomiendan se centran en aspectos relacionados con las implicaciones futuras de las estrategias y la dirección.

Las ventajas de las reuniones son las siguientes:

1. generan una información más completa
2. promueven a un mejor análisis de los asuntos estudiados
3. mejor estudio y evaluación de las decisiones
4. mejor ejecución de las decisiones
5. mejoran el espíritu de trabajo en equipo
6. mayor aceptación de las decisiones adoptadas
7. facilitan el desarrollo de las capacidades humanas.

La clave de la eficacia de una reunión de trabajo depende de la productividad de ésta, es decir, que el resultado que se obtenga de su realización compense los **costes** (en tiempo y sueldos) que implica. 

Desde este punto de vista, la eficiencia (relación costes-resultados) de una reunión depende del cuidado que se ponga en el desarrollo de tres etapas secuenciales:

- planificación de la reunión
- conducción de la reunión
- evaluación de la reunión.

Si una empresa desea implantar la DPO deberá cercionarse de que todos los niveles de mando, altos y medios, de la empresa son conscientes de sus principios y forma de operación, y de que están dispuestos a adoptar la actitud mental adecuada.

Las áreas operativas, los departamentos, las unidades de trabajo, pueden (y deben) establecer sus propios objetivos operativos.

La actitud de directivo-líder la deben tomar todos los niveles de mando de la empresa.

## EVALUACION

Sin lugar a dudas, de los tres pilares básicos de la DPO, *objetivos, participación y evaluación*, con el que más están familiarizados los dueños, empresarios y directivos de las pequeñas empresas es con el último de ellos (*evaluación*), en especial en su forma de aplicación concreta y práctica; es decir, el CONTROL.

CONTROLAR quiere decir verificar los resultados y compararlos con

lo que se había previsto originalmente.

De acuerdo con W. J. Duncan:

- Uno de los requisitos fundamentales de la dirección por objetivos es la evaluación basada en los resultados.
- Esto implica que el directivo deberá proporcionar, a intervalos previsibles, información a los empleados sobre cómo se están midiendo sus actuaciones en comparación con los objetivos.
- La retroalimentación constituye un elemento esencial en la aplicación eficaz de un enfoque de gestión que se base en el establecimiento de objetivos para estimular el logro de determinados resultados.

En consecuencia, la DPO implica, necesariamente, que:

- 1º Los objetivos se conviertan en el parámetro, baremo o punto de referencia básico para evaluar y controlar la empresa, sus diferentes áreas y las personas que trabajan en ella.
- 2º La información que se recopile, respecto a cómo se están cumpliendo (o no) los objetivos, se comparta, siguiendo un enfoque metódico, previsible y sistemático, con los subalternos.

La retroalimentación, por sí sola, y aunque los objetivos no se hayan consensuado de forma "*participada*" con los subalternos, constituye uno de los factores de motivación más importantes para el logro de los obje-



tivos (al margen de cómo se hayan elaborado).

Las características que debe poseer un sistema de retroalimentación verdaderamente eficaz son:

- global y coherente
- conocido y aceptado
- completo
- dinámico
- flexible
- rápido y periódico
- directo y personalizado
- operativo
- manejable
- participativo

Los objetivos:

- Por una parte, determinan las condiciones que deben alcanzarse para que se pueda considerar que la empresa está teniendo éxito (tanto en sentido general como en sus distintas áreas).
- Por otra parte, se convierten en la base para la adopción de medidas correctoras que deben tener siempre un propósito: volver al camino que conduzca a los objetivos (es decir, al éxito).

El sistema de retroalimentación, al integrarse dentro del enfoque global de la DPO, se convierte en un ciclo dinámico que permite mantener la empresa dentro de los cauces deseados.

### Áreas de objetivos-control

Cada vez que se establezca un objetivo, en cualquier nivel, será necesario incorporar el mecanismo que

**asegure**, idealmente de forma automática, la información que permitirá controlar el seguimiento de las actuaciones y el logro del objetivo.

Para determinar las áreas que deberán incorporarse en el sistema global existe una única recomendación básica, que es centrarse en las áreas que tengan mayor influencia en el éxito de la empresa.

### IMPLANTACION DE LA DIRECCION POR OBJETIVOS

Además de los pilares básicos de la DPO que ya he expuesto anteriormente, (OBJETIVOS, PARTICIPACION Y EVALUACION) existe lo que se denomina ESTILO DE DIRECCION PARTICIPATIVO que, en un enfoque global, integre, coordine y facilite la implantación, operatividad y eficacia de los demás elementos, siguiendo los principios más actuales de la gestión de empresas.

No se debe pretender, en ningún momento, adoptar los enfoques de la DPO "en bloque", en una acción única y global.

La adopción de la DPO en una empresa, por pequeña que sea, deberá siempre ser el resultado de un proceso gradual y por etapas.

Cuando se planifique la adopción de la DPO en una empresa hay que tener en cuenta que la "adopción gradual" del proceso debe reflejarse



en dos vertientes:

*Primera:* iniciar el enfoque en los niveles altos de dirección; luego, pasar a los mandos medios y, finalmente, implicar a todo el personal en el proceso.

Inicialmente, será necesario pasar por un periodo de ajuste entre las anteriores y las nuevas formas de "hacer las cosas" en la empresa.

No se debe pasar a la etapa siguiente sin antes estar seguros de que los niveles jerárquicos de la etapa anterior han asimilado, en su totalidad, los principios y la mecánica del trabajo en equipo.

*Segunda:* comenzar estableciendo objetos sencillos, comprensibles, fácilmente manejables e, incluso fáciles de alcanzar.

Todo proceso que implique cambios (incluso mínimos) en los sistemas operativos (y la DPO no escapa a ello) genera obstáculos y barreras a su implantación.

### Implantación de la DPO

Los principios básicos en los que se fundamenta la DPO son sencillos y fáciles de comprender. Este hecho repercute en dos direcciones:

- En primer lugar, la DPO proyecta una falsa imagen de simplicidad, y de que su implantación es algo sencillo y fácil de lograr.

- En segundo lugar, la simplicidad formal y conceptual de la DPO hace que para su aplicación no existan fórmulas mágicas o normas de valor universal que deban seguirse al pie de la letra.

Tanto en el periodo de implantación como en el de desarrollo y plena operatividad de la DPO, es necesario que se preste la debida atención a dos importantes **zonas de peligro**:

- Rigidez de los objetivos y
- Tiempo dedicado a las reuniones de los grupos de trabajo.

Es preferible considerar los objetivos como posiciones y resultados altamente deseados, pero no como una imposición cuyo cumplimiento implique consecuencias negativas.

Para lograr una eficaz implantación de la DPO, es necesario que el *líder* o persona que dirija el proceso entre otras cosas:

Tenga la apertura mental suficiente para provocar y mantener al cambio. Tenga suficiente "poder" interno.

### BIBLIOGRAFIA

"Dirección por Objetivos: aplicaciones en la pequeña empresa". Ediciones Díaz de Santos. 1994