

Gestión por Resultados (Management by Result)

2da. Sesión

Ciclo 2015 - II

Metas y Objetivos

- Definiciones previas-

Procesos

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada (informaciones, pedidos, datos, especificaciones, etc.) en resultados que se entregan a quienes los han solicitado.

Para esta transformación, se requieren de recursos, los cuales pueden incluir: personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

Son partes bien definidas en un proceso.

Subprocesos

Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Es la forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Los procedimientos pueden estar documentados o no.

Procedimiento Cuando un procedimiento está documentado, se utiliza con frecuencia el término “procedimiento escrito” o “procedimiento documentado”.

Es frecuente que estos documentos expresen el objetivo y campo de aplicación; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.

Actividad

Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso.

Indicador

Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

Proceso:

Mantenimiento de equipos

Subprocesos:

Mantenimiento preventivo

Mantenimiento Correctivo

Procedimiento:

PC-07 Mantenimiento de Equipos

Actividades:

Mantenimiento Preventivo:

Planificación de Mantenimiento Preventivo

Visitas a las instalaciones

Revisión de equipos

Registros de actividades realizada

Mantenimiento Correctivo:

Recepción aviso de anomalía

Visita a las instalaciones

Revisión de equipos

Correcciones

Registro de actividades realizadas

Indicadores:

Cumplimiento del Plan de Mantenimiento Preventivo

Incidencias detectadas en los equipos



Ejemplo:

¿Qué se considera un Resultado?

¿Qué se considera un Resultado?

En su definición más básica, un resultado es un cambio medible que es derivado de una relación de causa y efecto.

Esta definición reconoce dos aspectos fundamentales del resultado:

- I) La importancia de medir el cambio; y,
- II) La necesidad de comprender la causalidad como base lógica para generar el cambio.

**¿Qué se
considera
un
Resultado?**

Tomando como referencia la definición básica enunciada en el párrafo anterior, para formular un resultado se requiere definir cuatro elementos:

- I) El objeto de cambio y que en adelante denominaremos “el qué”;
- II) El sujeto de cambio, al cual denominaremos “el quienes”;
- III) La dirección de cambio, al cual simplemente denominaremos “el cambio”; y,
- IV) El tiempo y la magnitud del cambio, al cual denominaremos “el tiempo y magnitud”.

En la tabla 1 se presenta el ejemplo de la formulación de un resultado donde claramente se diferencia los cuatro elementos.

¿Qué se considera un Resultado?

Tabla 1. Elementos para formular un resultado

Tercer elemento	Primer elemento	Segundo elemento	Cuarto elemento
CAMBIO	EL QUE	EL QUIENES	TIEMPO Y MAGNITUD
Reducir	la desnutrición crónica	en niños menores de 60 meses	De 49% en el 2011 a 39% en el 2015.

¿Qué es Gestión por Resultados?

¿Qué es Gestión por Resultados?

Es un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas de la organización a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión.

¿Qué es Gestión por Resultados?

La GPR supone medir resultados. Ésta medición es una de las cuestiones institucionales más complejas: medir la gestión operativa (productos) y analizar la gestión estratégica (resultados).

¿Qué es Gestión por Resultados?

Es el seguimiento, a partir de indicadores apropiados, de los progresos hacia el logro de los resultados esperados haciendo un uso eficaz de los recursos con que se cuenta.

Es la identificación y la gestión de los riesgos, teniendo en cuenta los resultados esperados y los recursos requeridos.

Pone énfasis en el logro de los resultados de corto plazo, sin descuidar los de largo plazo; y privilegia lo concreto.

Pone énfasis en la planificación, así como en la participación de los diferentes actores en las diferentes etapas de planificación, implementación y mantenimiento y presentación de informes sobre los resultados, fortaleciendo el concepto de socio.

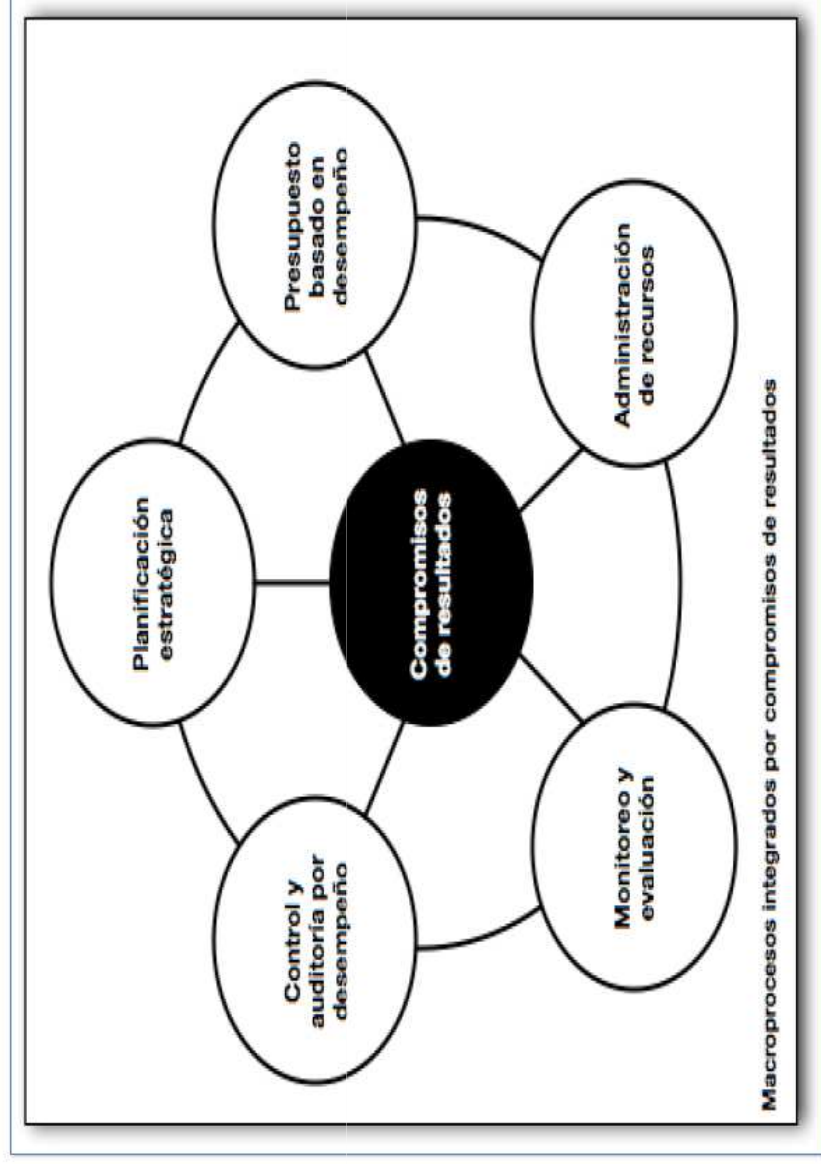
Se inserta en un marco estratégico y tiene como regla general que un proyecto constituye un paso para lograr resultados de largo plazo.

Es un **modelo** de cultura organizacional, directiva y de gestión.

Pone énfasis en los **resultados** y no en los procedimientos.

Foco en la creación de **valor público**.

¿QUE ES LA GESTION POR RESULTADOS?

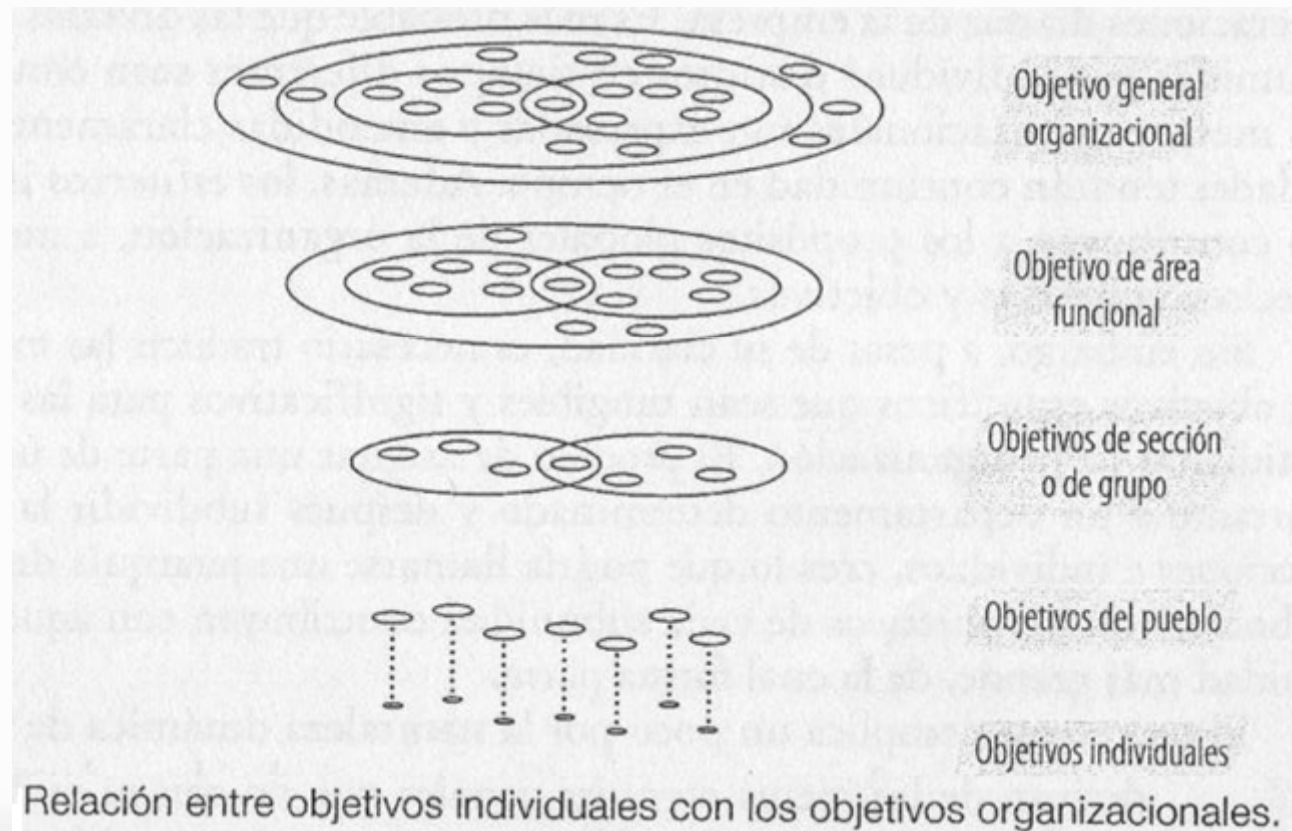


METAS Y OBJETIVOS, ESCENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

Las metas organizacionales juegan un papel importante en el éxito de cualquier empresa, no solo porque proporcionan la base para seleccionar los recursos, sino que guían la formulación de los planes de largo y corto plazo.

Las tareas específicas para individuos determinados se derivan de las metas organizacionales que no son ni estáticas ni automáticas.

RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS INDIVIDUALES CON LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES



¿Qué es la Administración por Objetivos?

Un sistema para que los subordinados y sus superiores establezcan mancomunadamente objetivos de desempeño, revisen periódicamente el avance hacia los objetivos y asignen las recompensas con base en dicho avance.

LA A.P.O. COMO FILOSOFIA

La APO es una filosofía porque tiene un sustento de valores, ya que busca darle sentido a la labor humana, pues cada miembro de la organización entenderá el porque de su participación en ella.

Su filosofía de administración orientada a los resultados hace hincapié en cambiar y mejorar tanto la eficacia individual como la organizacional.

Su estilo de administración participativa, esta de acuerdo con las necesidades y demandas de una sociedad moderna. A la gente tiene que quedarle claro que es lo que hace y por que lo hace.

LA A.P.O. COMO PROCESO

Proceso administrativo en el cual el supervisor y subordinado trabajan de la mano, identificando en forma conjunta las principales áreas de responsabilidad de los individuos.

La administración por objetivos también es un proceso que consiste en una serie de pasos interdependientes e interrelacionados que son: El establecimiento de metas, planes de acción, el autocontrol y revisiones periódicas del progreso, todos ellos con la participación de superiores y subordinados.

LA A.P.O. COMO SISTEMA

Es un sistema que permite que algunas de las cosas que la organización está haciendo (quizá desordenadamente), se hagan en una forma lógica y sistemática.

Actividades tales como la evaluación del desempeño, el desarrollo del gerente, la compensación y la planificación de la mano de obra, pueden ser integradas significativamente en el sistema.

LA EVOLUCIÓN DE LA A.P.O.

- **Peter F. Drucker**, la labor de la administración es equilibrar varias necesidades y metas en cada área donde el desempeño y los resultados afectan directa y vitalmente la supervivencia y la prosperidad de los negocios.

La administración por objetivos y autocontrol, es un proceso que requiere que cada gerente, establezca los objetivos para su departamento.

EL PROCESO DE LA APO

R
E
T
R
O
A
L
I
M
E
N
T
A
C
I
Ó





ESTABLECIMIENTO DE METAS



1 Planeación estratégica , formula mental de largo alcance y objetivos generales

2 Establecimiento de estrategias genéricas y tacitas operacionales

3 Establecimiento de metas

4 Establecimiento de objetivos departamentales y establecimiento de objetivos laborales



PLANEACION DE LA ACCION



Formulación planes de acción para integrar objetivos organizaciones con objetivos individuales .





AUTOCONTROL

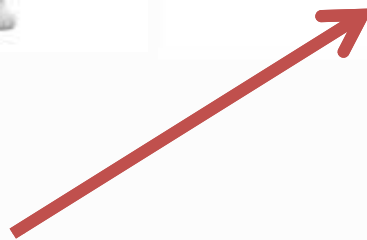


Implantación de acciones motivar, autocontrolar aplicar medidas correctivas e integrar reportes de desempeño.





Revisiones periódicas



Revisión del progreso de los objetivos


Evolución del desempeño global ,
reforzar la conducta fortaleces la
motivación a través de :

- ✓ Entrenamiento de gerente y autodesarrollo
- ✓ Compensación
- ✓ planeación de carrera y mano de obra



DESCRIPCION DE FUNCIONES DE LA A.P.O.

Están unidas como una serie de actividades interdependientes que constituyen las funciones del ciclo que son los pasos específicos .



PLANEACION
ESTRATEGICA ,
FORMULACION DE LAS
METAS DE LARGO
ALCANZE Y OBJETIVOS

ESTABLECIMIENTOS
GENERICAS Y TACTICAS
OPERACIONALES PARA
LOGARAR LAS METAS Y
LOS OBJETIVOS
GENERALES

ESTABLECIMIENTO DE
METAS U OBJETIVOS
ORGANIZACIONALES
DIVISIONALES Y
OPERACIONALES

**ESTABLECER OBJETIVOS
DEPARTAMENTALES**

**ESTABLECER
LOS OBJETIVOS
LABORALES O DEL
PUESTO**

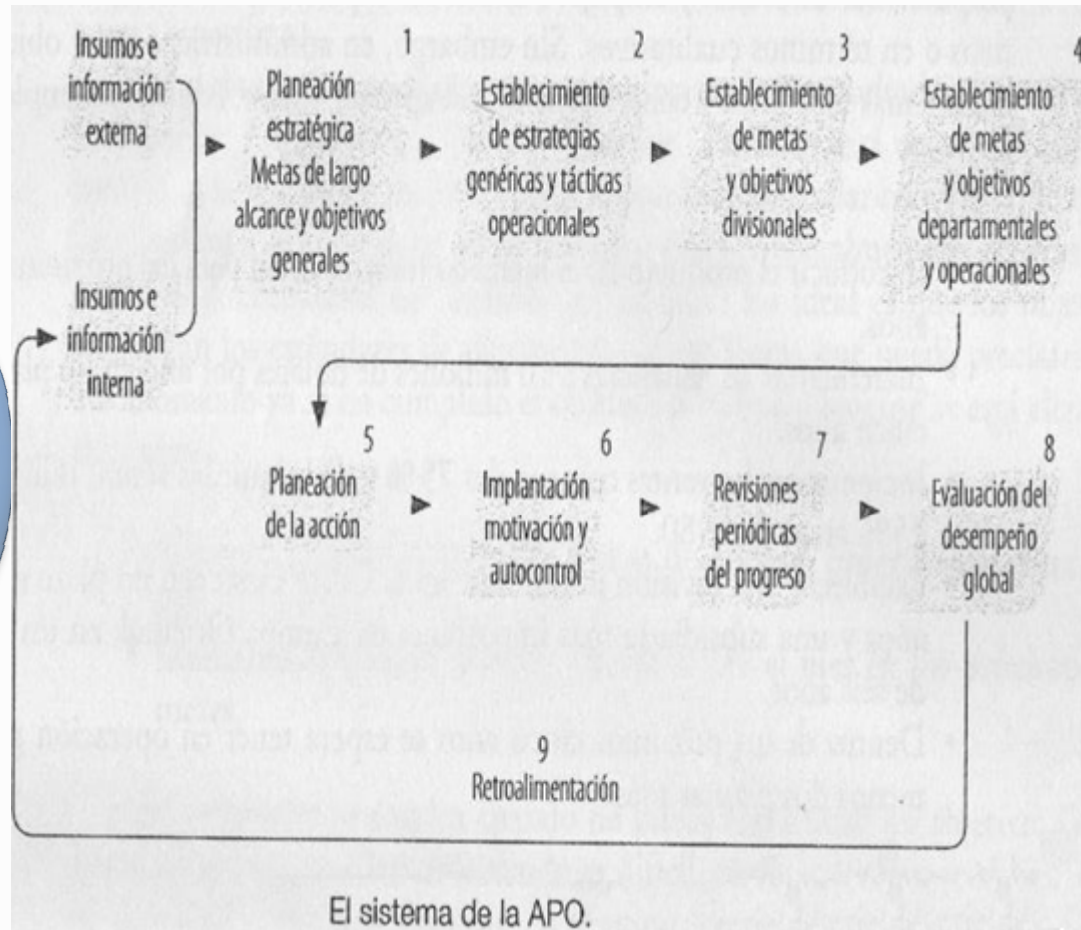
**FORMULAR PLANES DE
ACCION PARA
INTEGRAR OBJETIVOS
ORGANIZACIONALES
CON LOS OBJETIVOS
INDIVIDUALES**

REVISAR EL PROGRESO
DE LOS OBJETIVOS

EVALUAR EL
DESEMPEÑO GLOBAL

RETROALIMENTACION

SISTEMA DE LA APO
integración de los procesos y actividades claves, de una manera lógica y significativa



Conceptos evolutivos de la administración por objetivos

- La **administración por objetivos** es un sistema administrativo integral en el que se combinan en forma sistemática muchas actividades administrativas básicas, y que persigue deliberadamente el cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales

Beneficios y desventajas de la administración por objetivos y recomendaciones adicionales

- Beneficios de la administración por objetivos
 - Mejoras en la administración gracias a la planeación
 - Precisión de los roles y estructuras organizacionales
 - Estímulo del compromiso personal
 - Desarrollo de controles eficaces

Beneficios y desventajas de la administración por objetivos y recomendaciones adicionales

- Deficiencias de la administración por objetivos y algunas recomendaciones
 - Las ineficiencias en cuanto a la enseñanza de la filosofía de la APO
 - La falla al ofrecer pautas a quienes deben establecer objetivos, es otro problema común
 - Una dificultad más es establecer metas verificables
 - Se corre el riesgo de subrayar objetivos a corto plazo
 - Otro riesgo es el abuso de metas cuantitativas

LA PLANEACIÓN

Evaluación de ambiente externo e interno de la organización MATICES: (MEFI, MEFE y DOFA) y Perfil Competitivo.

ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS Y TACTICAS OPERACIONALES

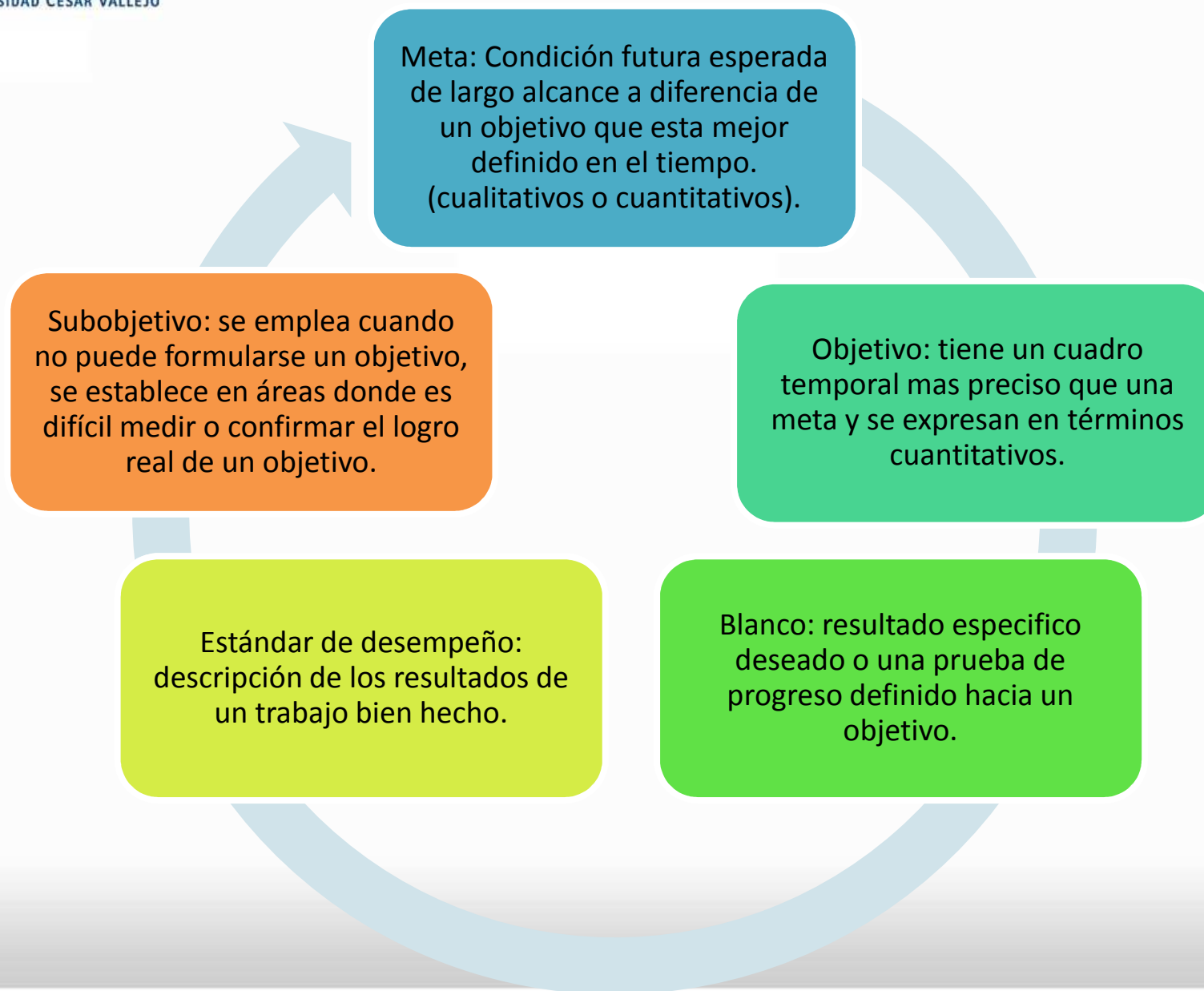
- ✓ Defenderse de acciones ofensivas y defensivas del mercado. (liderazgo en costes, Diferenciación, Diversificación y calidad en el servicio).



DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS

Objetivos generales: son la base para los planes de acción de corto plazo en toda la organización. (de manera general, hasta específica).

Precisar: tiempo y magnitud, por último dar seguimiento, pues al no irse logrando se tomarán las medidas correctivas necesarias.



¿Cómo establecer objetivos?

- Objetivos cuantitativos y cualitativos
 - Para ser medibles, los objetivos deben ser verificables
 - Con este objetivo se responde a las preguntas: ¿Cuánto? ¿Qué? y ¿Cuándo?
 - A veces es más difícil formular resultados en términos verificables, sobre todo en el caso del personal ejecutivo o del gobierno
- Pautas para el establecimiento de objetivos
 - Establecer objetivos es sin duda una tarea difícil
 - La lista de objetivos no debe ser muy larga, aunque debe contener las características básicas del puesto

- **Objetivos y Resultados**
- **Problemas, Beneficios y Limitaciones.**

Beneficios

Beneficios para el subordinado:

- Le permite conocer exactamente qué es lo que se espera de él.
- Le posibilita mayor libertad de acción.
- Sus logros quedan registrados de una manera objetiva.
- Le permite "demostrar" objetivamente, por qué no se pudo lograr algo.
- Todo jefe inferior, tiene constantemente una idea de cuál es su situación, respecto a su trabajo y ante la empresa.
- El jefe puede ser más justo en las promociones o ascensos.
- Permite a todo subordinado dar sus puntos de vista en contra de las metas que pretenden plantearle los "niveles superiores", pero no después de que incumplieron, ni bajo la presión de la discusión o del conflicto, sino con anticipación.
- Sabe cómo ha logrado mejorar o superar sus deficiencias.

Beneficios para el jefe que la aplica:

- Vincula a todos en la responsabilidad de lograr los resultados.
- La evaluación de sus subordinados es más objetiva e indiscutible.
- Concentra la supervisión en pocas áreas, que son las principales.
- Le evita la necesidad de que se discuta "el grado" de esfuerzo o desempeño.
- Le permite recibir ideas sobre el posible mejoramiento de los objetivos que, en ocasiones, a él personalmente no se le habrían ocurrido.
- Hace que se cumplan mejor las cosas, al mismo tiempo que de manera más fácil y efectiva.
- Le exige mayor comunicación con sus subordinados.

La importancia de los objetivos:

La importancia de los objetivos:

- Los objetivos proporcionan a la organización una directriz precisa orientada hacia una finalidad común.
- Convidan al trabajo en equipo y pueden utilizarse para eliminar las tendencias egocéntricas de grupos existentes en la organización.
- Sirven de base segura para verificar el valor de las metas y de los planes y ayudan a evitar errores debidos a omisiones.
- Aumentan las posibilidades de previsión del futuro; una organización debe dirigir su destino, en vez de someterse a las fatalidades o al azar.
- Muchas veces los recursos son escasos o están mal situados; los objetivos ayudan a orientar y a prever su distribución con criterio.

Deficiencias :

Deficiencias

- Falta de formación. (explicar a los subordinados en qué consiste la DPO, cómo funciona, por qué se aplica, qué papel tendrá en la evaluación del desempeño y qué beneficios tendrá a quienes participen).
- La omisión de pautas a quienes deben establecer objetivos (los superiores deben conocer los objetivos de la empresa para que sirvan de guía a los siguientes niveles).
- Dificultad para establecer metas verificables dentro de ciertos límites.
- Los objetivos deben ser razonables.
- Riesgo en preocuparse sólo por objetivos a corto plazo.
- Falta de inflexibilidad en los objetivos (se pueden modificar por ajustes a la organización).

Consecuencias de la ausencia de aplicación

- Se repiten esfuerzos.
- Se dejan de materializar objetivos.
- Se distraen recursos en actividades y tareas no relacionadas con la finalidad del sistema.

Gracias...