

IV.2 Formulación de Objetivos

Las proyecciones suponen describir los estados posibles de la organización y determinar los grados hasta donde se desea llegar. *Los estados o resultados deseados del comportamiento son los objetivos.*

Decimos que el objetivo tiene una actividad similar a la que tiene la espina dorsal en cada uno de nosotros funge como guía y se establece como satisfactor de un problema, es el primer paso para llegar a resolver un problema en forma sistemática, es decir el enfoque de sistemas como sabemos no solo nos da la pauta para saber que hacer sino también nos ayuda a saber que hacer primero, esto con la creencia de que se puede mejorar el futuro por medio de una intervención activa actual, como sabemos es muy raro el poder satisfacer todas las aspiraciones de una organización, por que supone describir los estados posibles de la organización y determinar los grados hasta donde desea llegar, entonces podemos decir que los objetivos son el resultado deseado del comportamiento, es lo que se desea alcanzar en un tiempo específico dentro del periodo que abarca el plan, en ocasiones los objetivos pueden ser inalcanzables dentro del periodo de planeación pero deberán hacerse accesibles dentro del mismo.

Objetivo es una meta que se fija, que requiere un campo de acción definido y que sugiere la orientación para los esfuerzos llevados a cabo para la satisfacción de una situación.

Es decir todo objetivo requiere:

- 1) una meta
- 2) un campo de acción definido
- 3) definición de la acción
- 4) orientación.

Al plantear los objetivos estamos determinando actividades y procesos que se emplearan y los insumos que serán necesarios, los objetivos deben contrastar con los valores de los individuos es decir si tenemos que construir un edificio con el menor presupuesto posible no vamos a utilizar el cemento de mala calidad con el fin de llegar a nuestro objetivo eso estaría en contra de nuestros valores, además los objetivos deben compararse mediante métodos de medición para poder conocer el avance y su alcance, y en particular los objetivos e ingeniería se establecen a través de indicadores que se pueden cuantificar, para una mayor precisión y aceptación de los mismos por ejemplo el 2do piso del periférico su decisión de construcción esta tomada en base a indicadores economicos que lo avalan como un proyecto viable entre ellos se encuentra el análisis beneficio-costos que evalúa en términos monetarios todos los beneficios que se podrían obtener de su construcción comparándolos con su inversión inicial y el costo de la no construcción de este segundo piso.

Por lo que los objetivos son un prerrequisito básico para determinar cualquier curso de acción y deben ser definidos con claridad para que los comprendan todos los miembros involucrados.

Anteriormente hemos establecido la importancia de los objetivos en el desarrollo de la planeación por lo que se convierte en la columna vertebral de la organización, por lo que decimos que los objetivos son los “propósitos”, “misiones”, “metas” o “blancos” y que nadie puede especificar como cumplir un objetivo vago o indeterminado “

“ por lo que los objetivos deben estar identificados, de tal forma, que pueda determinarse el éxito o fracaso final “

por lo que su identificación más precisa es la de considerarla como los fines que nos proponemos, y entendemos por estos aquello que se pretende obtener en toda operación o actividad.

Problemas para el establecimiento de los objetivos.

Los problemas más habituales para la formulación de objetivos son establecerlos demasiado altos o bajos; que no estén englobados en objetivos, políticas y estrategias superiores, establecer los que gustan a los superiores, que se interfieran unos a otros, no considerar toda la información, no considerar las principales áreas de resultados clave, no considerar todos los recursos necesarios, poner excesivo énfasis en los métodos, la duplicidad de objetivos, establecer con demasiada rapidez los objetivos, establecer algunos o muchos objetivos rutinarios, no priorizarlos correctamente, no considerar el costo máximo, subvalorar el tiempo de ejecución, imponer la mentalidad a corto plazo, los objetivos pueden volver más ofensivo al agresor y más defensivo al subordinado.

Principios de los objetivos

Principio de precisión

Los objetivos deben fijarse, en forma tal, que no queden expuestos por su vaguedad a ser entendidos de distinto modo por personas diversas. Por ello deben fijarse siempre que sea posible cuantitativamente, esto es, determinado a base de cifras y cantidades, cuando debe considerarse que se han alcanzado y cuando no.

Cuando la cuantificación no pueda realizarse por lo menos deben definirse sus características con el mayor número posible de criterios, comparaciones, registros, etc, en forma tal que pueda precisarse en el momento de la revisión, si el objetivo se obtuvo, o no se alcanzó.

La precisión es esencial en el primer supuesto. – que es la determinación cuantitativa –, se identifica con lo que otros han llamado

Principio de cuantificación

La cuantificación indirecta puede hacerse por tres medios:

Por número

Por dinero

Por porcentaje

Hay muchos elementos que son imposibles de cuantificar en forma directa lo que se refiere a la moral o entusiasmo del trabajador, el estado de las relaciones públicas o la coordinación entre el personal.

Elementos y proceso para establecer los objetivos

Establecer un objetivo es determinar y definir el resultado que queremos lograr. Por lo que debe de estar redactado de manera clara y concisa con el menor número de palabras posibles y escrita para tener una real utilidad, para su formación debe de contar con cuatro elementos:

1. Un verbo: por que alcanzar un objetivo parte de una acción.
2. Un resultado clave medible: Debe establecerse un solo resultado para evitar la subjetividad, éste debe ser clave y medible, por que, en caso contrario, la evaluación del resultado sería subjetiva.
3. Una fecha tope: Todos los objetivos deben ser temporales, deben tener una fecha tope en la cual deben realizarse, pues el tiempo es un importante recurso y es un factor con el que se puede medir la eficiencia de un trabajo.
4. Un costo máximo: Es importante señalar con anticipación el costo máximo y la rentabilidad, en unidades monetarias o en horas hombre.

IV. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

Proceso para la fijación de los objetivos y establecerlos de forma mas adecuada, deben seguirse diversos pasos:

1. - Fijación de las áreas en las que son han de señalar objetivos.

Es indispensable que dentro de cada función o campo concretos existen diversas áreas en cada una de las cuales habrán de fijarse ciertos resultados que se esperan.

2. -Fijación de prioridades

Cuando se han determinado las áreas, habrá necesidad de establecer dentro de ellas las prioridades, esto es, jerarquizar los diversos objetivos que dentro de cada una de dichas áreas han de alcanzarse.

Estas prioridades, tienen que escogerse de la misma manera como se escogieron las áreas: en realidad se trata de encontrar sub-áreas más concretas para, dentro de ellas, fijar los resultados.

3. -Cuantificación o al menos precisión.

una vez que se han establecido las áreas concretas y sus prioridades, se tratará de fijar en cada una de ellas, cual es la cantidad o por lo menos, la determinación más precisa posible para establecerla

4. - Cuantificación de los objetivos

Evidentemente, lo primero es la determinación o cuantificación de los objetivos generales.

Indiscutiblemente se trata de unos de los capítulos vitales, puesto que es precisamente para la empresa en su conjunto para quien se debe fijar los objetivos más claros y precisos, ya que todos los demás no serán sino medios respecto de aquellos

.(Considerando los sucesos que podrán presentarse durante la ejecución del objetivo en general por lo que le deben de anteceder objetivos secundarios.

Reglas para fijar los objetivos

1. - Los objetivos deben fijarse por escrito. cuando se establecen en forma meramente verbal, esto conduce a dos defectos, ambos de suma gravedad, por lo que dificulta su precisión

2. - deben fijarse los objetivos en forma separada. Ello implica que solo contenga una de las cosas que queremos realizar, y que las demás queden establecidas por separado.

3. - siempre debe fijarse la fecha en que los objetivos se deberán lograr, por otra parte además de la fecha de la terminación del periodo, debemos fijar las fechas de revisiones parciales, en las que se supone que, aunque sea de una manera incompleta, debe estar terminada alguna realización.

4. - los objetivos deben ser específicos, claros y precisos para todos los que van a participar en su realización.

5. - Deben ser pocos en número, sobretodo los primeros periodos.

6. - deben ser objetivos posibles de obtener, pero al mismo tiempo estimulante para su realización

7. - Debe fijarse si los objetivos fijados van de acuerdo con las políticas, planes y programas generales de una empresa.

8. - debe revisarse si los jefes encargados de alcanzarlos, cuentan con la autoridad necesaria, en los diversos aspectos de autoridad formal operativa y técnica.

9. - los objetivos fijados deben dejar siempre un grado, mas o menos amplio de decisión, a los jefes inferiores.

10. - antes de establecer los objetivos, conviene analizar en que forma concreta van a contribuir el progreso de la empresa

IV. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

Método del GAP para el establecimiento de objetivos.

Planificación estratégica, el GAP representa la diferencia entre la tendencia de la empresa y los resultados deseados. El proceso es el siguiente: Se aconseja hacerlo en forma grupal y participativa por todo el equipo gerencial y las personas responsables de la planificación de la organización, se divide en etapas. La primera, segunda, tercera, cuarta, sexta y séptima etapa se hacen en grupo y la quinta es individual.

La primera etapa se basa en la pregunta ¿Dónde estamos?, debemos conocer dónde estamos, es decir, cual es nuestra situación actual basados en los datos históricos.

La segunda etapa responde a la pregunta ¿Dónde vamos según los números?, debemos visualizar la tendencia futura según los números y la tendencia histórica.

En la cuarta etapa se formula la pregunta ¿a dónde querríamos llegar?, En esta etapa se debe imaginar cuál es el objetivo deseable, este debe ser un reto significativo pero realizable, se hace mediante votación escrita y buscando el promedio total, es importante que los participantes expongan y argumenten sus ideas.

Quinta etapa, en forma individual debe tratar de responder la pregunta ¿qué debemos hacer?, Individualmente se deben analizar que estrategias serán adecuadas para poder cubrir el GAP, los cuales se deben reflejar en planes de acción, en los que se debe especificar acciones a emprender, personas responsables y plazos con fechas. De cada plan se generarán objetivos operativos que detallarán plazos, personas y costos necesarios para alcanzarlos.

Sexta etapa, en esta etapa se ve que más podríamos hacer para determinar entre todos si puede mejorarse algo más el resultado.

En la séptima y última etapa se establece el objetivo a alcanzar, se debe definir el objetivo en aquel punto que no signifique lo máximo a que se pueda llegar. Deben quedar varios planes de reserva para poder sustituir a los que vayan faltando.

Ejemplo:

La empresa deberá asumir una posición de líder en las actividades de responsabilidad social en la comunidad, principalmente por lo que hace a las escuelas y universidades, a cuyo efecto deberá cumplir todos los programas que para ese efecto se han formulado.

La empresa deberá adquirir en el presente año una posición predominante en la competencia dentro del mercado, que ahora sólo abastece en forma minoritaria.

La empresa deberá asumir una posición de líder en las actividades de responsabilidad social en la comunidad, principalmente por lo que hace a las escuelas y universidades, a cuyo efecto deberá cumplir todos los programas que para ese efecto se han formulado.

La empresa deberá elevar utilidades repartidas, en una proporción de 5% superior a la de los años anteriores

La empresa incrementara su productividad en sus diversos departamentos, en general en un mínimo de un 5%

La empresa se expandirá geográficamente, creando en el presente año dos nuevas plantas en los lugares X o Y

Cuestionario.

1. ¿Qué es establecer un objetivo y cuáles son los elementos que debe contener?.
2. ¿Por qué se debe seguir un proceso para establecer objetivos?
3. Da un ejemplo en el que se puedan plantear las tres prioridades de los objetivos y menciona un objetivo para cada prioridad, tomando en cuenta el proceso y el proceso para establecerlos.
4. ¿Qué es el GAP?
5. De acuerdo a lo mencionado explica ¿por qué son importantes los objetivos en las obras de ingeniería?

Bibliografía

Jaime Humberto Martínez.

“Lecturas selectas de administración “
ed. ECASA.

Harold Koontz

“Elementos de la Administración “
ed. Mcgraw-Hill.