

### **IV.3 Criterios de Selección.**

#### **Los objetivos deben compararse mediante métodos de medición.**

Los objetivos han de enunciarse en términos que permitan medir los resultados. Cuando se han hecho todos los esfuerzos, la medición de los resultados esperados es el único medio de especificar un camino seguro hacia la realización de la decisión.

#### **Cómo definir las mediciones de objetivos.**

La razón por la cual se establece un objetivo consiste en poderlo utilizar para la medición más adelante. Si bien la discusión de la medición muchas veces se difiere hasta que se estudian los criterios, es importante tener presente la necesidad de una medición de los resultados cuando definimos las metas. Ello es igualmente importante cuando definimos la situación actual.

Los objetivos tienen que ser específicos, mensurables, concretos y hallarse bajo el control o la influencia efectivos de quienes proponen las metas.

Los criterios de selección de los objetivos deben ser establecidos de acuerdo a la prioridad y su contribución para el alcance de los resultados. Algunos criterios son:

- a) Detallar cada objetivo en metas.
- b) Buscar las actividades que tienen mayor impacto sobre los resultados.
- c) Utilizar lenguaje comprensible.
- d) Concentrarse en los propósitos vitales y no dispersarse en actividades secundarias.
- e) El objetivo debe ser difícil de alcanzar, requerir un esfuerzo especial, pero no al punto de ser imposible.
- f) Un objetivo debe indicar los resultados a ser alcanzados.

Otro tipo de criterios de selección de objetivos es el que se presenta a continuación y que tiene que ver con algunas características con las que debe cumplir un objetivo para ser seleccionado:

**Conveniente:** Un requisito obvio para un objetivo es que su logro debe apoyar los propósitos y misiones básicas de una empresa. Además, debe guiar a la misma en la dirección identificada por los propósitos y misiones básicas. Un objetivo que no hace ninguna contribución al propósito, no es productivo, y uno que se opone al mismo es peligroso.

**Mensurable a través del tiempo:** Hasta donde sea posible, los objetivos deberían establecer, en términos concretos, lo que se espera que ocurra y cuando. La planeación se facilita bastante cuando los objetivos están fijados no como generalidades inexactas sino en términos concretos.

**Factible:** Los objetivos deben ser posibles de lograr. El objetivo debe establecerse en vista de lo que se considera que pasará.

**Aceptable:** Los objetivos pueden lograrse más fácilmente si son aceptables para las personas dentro de una organización. El objetivo también debe ser aceptado en cuanto a que la empresa está de acuerdo en incurrir en costos necesarios para su logro. Costos en el sentido no solo de recursos financieros sino en tiempo de directivos, personal, capacidad de planta etc.

**Flexible:** Debe ser posible modificar el objetivo cuando surgen contingencias inesperadas, aunque no debe ser inestable, sino lo suficientemente firme para asegurar la dirección.

**Comprensible:** Los objetivos deben establecerse con palabras sencillas y comprensibles. Sin embargo, no importando como están formulados, las personas que los formularon deben asegurarse de que sean comprendidos por todos aquellos involucrados en sus logros.

**Selección de objetivos a largo plazo**

Los objetivos a largo plazo requieren pasar primero a las áreas estratégicas críticas y al análisis de asuntos críticos. Algunos objetivos a largo plazo resultarán obvios una vez identificadas las áreas estratégicas críticas.

Para seleccionar los objetivos a largo plazo se requiere:

- (a) Identificar las áreas estratégicas que requieran objetivos a largo plazo a fin de cumplir con la misión, la visión y la estrategia.
- (b) Identificar dentro de cada área estratégica crítica la posición potencial futura que acercará a la institución al cumplimiento de la misión, visión y estrategia.

Ej.- En una empresa estas podrían ser algunas de las áreas estratégicas críticas y sus objetivos a largo plazo:

Áreas estratégicas críticas	Objetivos a largo plazo
Proyecciones financieras	Lograr 100 MD de utilidad total en un año
Futuras proyecciones del mercado	Ser el proveedor principal de ciertos productos para cierto mercado
Tecnología futura	Contar con un edificio de investigación para el año...
Productos y servicios futuros	Tener por lo menos el 20 % de ventas de nuevos productos
Expansión mundial	Ser una corporación internacional por lo menos 5 años

**Jerarquía de objetivos**

Como las organizaciones siempre persiguen más de un objetivo, surge el problema de cuál o cuáles son los objetivos más importantes, los objetivos necesitan ser escalonados en un orden gradual de importancia, relevancia o prioridad, en una jerarquía de objetivos, en función de su contribución relativa a la organización como un todo.

La jerarquía de objetivos de una organización puede sufrir innumerables cambios, ya sea en la colocación relativa de los objetivos, o en la sustitución de ciertos objetivos por otros diferentes. Para que la jerarquía de objetivos pueda ser eficientemente alcanzada, se hace necesario tomar las siguientes precauciones:

- \*Los objetivos no necesitan inicialmente traducir las grandes aspiraciones de la empresa, sin embargo todos los objetivos incluidos en la jerarquía deben ser compatibles con tales aspiraciones.
- \*Deben hacer que todos los órganos y componentes de la empresa contribuyan con una porción del esfuerzo general.
- \*Deben tener en cuenta la necesidad de varias alternativas para su ejecución, así como la relativa eficiencia y costo de cada una de ellas.
- \*Deben ser comunicados a todos los interesados para que cada cual comprenda las metas de la respectiva función y sus relaciones con los objetivos fundamentales de la empresa. }

\*Deben ser periódicamente reexaminadas y reformulados, no para ser utilizados solamente de acuerdo con el cambio de las condiciones del mercado, sino también, debido a los beneficios que pueden ser obtenidos con la revisión atenta de los fines visualizados por la organización.

**Preguntas:**

- ¿ Que se entiende por criterios de selección de objetivos?
- ¿Cuáles son los tres tipos de objetivos que existen?
- ¿Cómo tienen que ser los objetivos?
- ¿Porqué los objetivos deben de ser factibles?
- ¿Porqué los objetivos tienen que ser flexibles?
- ¿Qué se requiere para seleccionar los objetivos a largo plazo?
- ¿Qué precauciones se toman para jerarquía de objetivos?

**Bibliografía:**

George S. Odiorne. “Administración por objetivos”. Editorial el Ateneo Buenos Aires

Ackoff Russell. Un concepto de planeación de empresas.  
México 1997. Limusa

George A. Steiner. Planeación Estratégica  
Compañía Editorial Continental.