

Definiendo los objetivos para los empleados y dirigiendo su desempeño contra estos objetivos. Descripción del Gerencia por Objetivos de Peter Druc Español

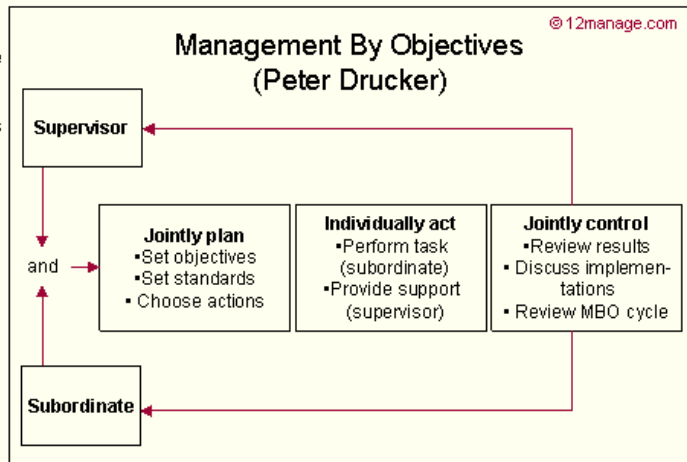


### ¿QUÉ ES LA GERENCIA POR OBJETIVOS? EXPLICACIÓN

El MBO descansa en la definición de objetivos para cada empleado y después comparar y dirigir su desempeño contra los objetivos que se han fijado. Apunta a aumentar el desempeño de la organización emparejando metas de organización con los objetivos de los subordinados dentro de la organización. Idealmente, los empleados reciben un fuerte soporte para identificar sus objetivos, cronogramas para completarlos, etc. El MBO incluye un seguimiento continuo de la trayectoria de los procesos y el abastecimiento de retroalimentación para alcanzar los objetivos.

### PETER DRUCKER

La Gerencia por Objetivos primero fue delineada por Peter Drucker en 1954 en su libro "La Gerencia de Empresas". Según Drucker los gerentes deben evitar "la trampa de la actividad", que atrapa en las actividades cotidianas y los hace olvidar su propósito u objetivo principal. Uno de los conceptos del MBO era que, en lugar de algunos gerentes de la alta dirección, todos los gerentes de una firma, deben participar en el proceso del planeamiento estratégico, para mejorar la implementabilidad del plan. Otro concepto de la Gerencia por Objetivos es, que los gerentes deberían implementar una gama de sistemas de desempeño, que son diseñados para ayudar a la organización a funcionar bien. Claramente, La Gerencia por Objetivos se puede ver como el precursor de la [Gestión basada en la generación de valor](#).




### PRINCIPIOS DE LA GERENCIA POR OBJETIVOS

- Conexión en cascada de las metas y objetivos de la organización,
- Objetivos específicos para cada miembro,
- Toma de decisiones participativa,
- Período de tiempo explícito, y
- La evaluación de desempeño y provisión de retroalimentación.

La Gerencia por Objetivos también introdujo el método **SMART** para comprobar la validez de los objetivos, que deben ser "SMART" (listo):

- **Específico (Specific)**
- **Medible (Measurable)**
- **Factible (Achievable)**
- **Realista (Realistic), y**
- **Especificado en el tiempo (Time-related).**

En los años 90, Peter Drucker puso la importancia de este método de gestión de la organización en perspectiva, cuando dijo: "Es apenas otra herramienta. No es la gran cura para la ineficacia de la gestión... El Gerencia por Objetivos trabaja si usted sabe los objetivos, el 90% del tiempo que usted no lo hace."

Mejorando la productividad laboral, analizando y estableciendo un flujo de procesos óptimos. Descripción de la Gerencia Científica de Frederick Winslow Taylor. (1911)  - Español



### ¿QUÉ ES LA GERENCIA CIENTÍFICA? EXPLICACIÓN

La propuesta del acercamiento de la Gerencia Científica fue ideada por Frederick Winslow Taylor a finales del siglo XIX con la finalidad de mejorar la productividad laboral analizando y estableciendo un flujo de procesos. Taylor pensó eso analizando el trabajo de una manera científica, la "una mejor manera" de realizar una tarea podía ser encontrado.

Taylor tenía buenos y pragmáticos motivos por los cuales desarrollo su teoría; él quiso liberar al buen trabajador (Schmidt) de la mitad de su trabajo. Schmidt era quien llevaba los desechos de hierro a la Aceria Bethlehem. Y al mismo tiempo deseó aliviar la pobreza y eliminar la pérdida de tiempo, de energía y de capacidad humana. Pero sus métodos eran muy duros y tenían a veces el efecto opuesto cuando sus éstos cayeron en las manos de explotadores despiadados de los trabajadores. Esta es la razón por la cual la Gerencia Científica es a menudo despectivamente referida como Taylorismo.



Pase a una membresía Premium:

- Consultores
- Entrenadores
- Catedráticos
- Escuelas de Negocio

12manage en:

- Hoteles
- Aviones
- Trenes
- Zonas remotas

Anuncios Google



### Tableros de Control

Dashboards en menos de una semana y sin inversión inicial. Ver Demo!

### FREDERICK WINSLOW TAYLOR - PADRE DE LA GERENCIA CIENTÍFICA. BIOGRAFÍA

Frederick Winslow Taylor nace en 1856 dentro del seno de una familia rica de Quaker, Philadelphia. En 1874 se convierte en aprendiz de tomero y maquinista en la empresa Enterprise Hydraulic Works, ganando experiencia de su trabajo de primera mano. En 1878 toma un trabajo que no requería experiencia previa en la empresa Midvale Steel Works donde hace sus primeros experimentos. En 1881 logra un master en ingeniería industrial. En 1890 lo designan al director general de Manufacturing Investment Company (MIC). Es importante entender que las circunstancias durante la vida de Taylor eran absolutamente diferentes de las que se viven hoy: habían habido una serie de depresiones económicas y los métodos de producción eran, en ese época, muy ineficaces. También había una necesidad de emplear a muchos inmigrantes en los E.E.U.U., de levantar los estándares de vida y de atender las demandas de toda clase de mercancía. Todo esto influyó a Taylor cuando publicó los Principios de la Gerencia Científica en 1911. Taylor muere en 1915.

### USO DE LA GERENCIA CIENTÍFICA. APLICACIONES

- Base o inspiración para muchas filosofías más modernas de gerencia, incluyendo Gerencia por Objetivos, Investigación de operaciones, CSFs y KPIs y Balanced Scorecard (Tablero de comandos equilibrado), Justo a tiempo y Producción exacta, Gestión de calidad total TQM, Six Sigma y Reingeniería del Proceso de Negocio.
- Como contraste para los métodos modernos de negocio o de gerencia.
- En ambientes industriales pasados de moda, ineficaces.
- Taylor era pragmático y abogaba fuertemente por Aprender haciendo. El contrario al teorizando, a la formación de la hipótesis y a la prueba de hoy, la una mejor manera vino de los trabajadores, no de los gerentes o de los dueños (Spender y Kijne, 1996). Peter Drucker vio a Taylor como el creador de la Gerencia del conocimiento, porque el objeto de la gerencia científica es producir conocimiento sobre cómo mejorar procesos de trabajo.

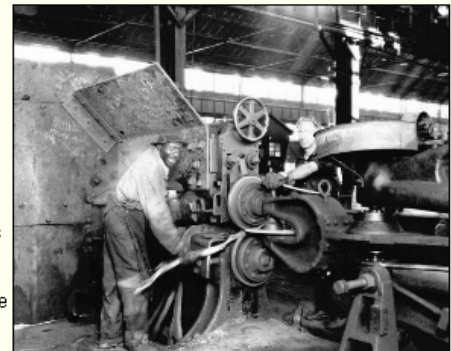
### PASOS DE LA GERENCIA CIENTÍFICA. PROCESO

La gestión científica de Taylor consistió en cuatro principios:

1. Substituya la regla de los métodos de trabajo a pulso por métodos basados en un estudio científico de las tareas.
2. Seleccione, entrene, enseñe y desarrolle a la persona más conveniente para cada trabajo, otra vez de forma científica, en lugar que de forma pasiva dejándolas que se entrenen solas.
3. Los encargados deben proporcionar instrucciones detalladas y supervisión a cada trabajador para asegurarse que el trabajo se hace de una manera científica.
4. Divida el trabajo entre gerentes y trabajadores. Los gerentes aplican principios de gerencia científica al planeamiento y a la supervisión del trabajo, y los trabajadores realizan las tareas.

### FORTALEZAS DE LA GERENCIA CIENTÍFICA. BENEFICIOS

- Es una de las primeras divisiones formales entre los trabajadores y los gerentes.
- Contribución a los métodos de producción eficientes, conduciendo a un importante aumento global de los estándares de vida.
- Céntrese en la tarea y el nivel individual del trabajador. Compare: Reingeniería del Proceso de Negocio (nivel de proceso)
- Mecanismos directos de recompensa para los trabajadores más bien que esquemas insustanciales de distribución de beneficios al final de año.
- Sistemático. Autor temprano de los estándares de calidad.
- Esquemas de sugerencia por parte de los trabajadores, que deben ser recompensados por premios en efectivo.
- Énfasis en la medición de métricas. La medición permite la mejoría.
- Pragmático y útil en épocas y circunstancias como las que se describieron anteriormente (véase: Biografía).



### LIMITACIONES DE LA GERENCIA CIENTÍFICA. DESVENTAJAS

- El Taylorismo puede fácilmente transformarse en una forma de explotación de los seres humanos. Conflictos con los sindicatos.
- No es útil para tratar con grupos o equipos.
- No deja espacio para las preferencias o las iniciativas individuales.
- Énfasis excesivo en medir. Ninguna atención sobre los factores cualitativos.
- Mecánico. Trata a la gente como máquinas.
- Separación del proceso de planeamiento y ejecución.
- Pérdida de talento y autonomía a nivel de trabajador. No es muy útil en ambientes actuales de trabajadores de la era del conocimiento (excepto como antítesis).

Libro: Taylor, Frederick Winslow - Los principios del Gerencia Científica, 1911 - amazon

Libro: Spender, J.C. y H. Kijne, Gerencia Científica (Eds) - ¿Regalo de Fredrick Winslow Taylor al mundo? 1996 - amazon

## **Liderazgo Gerencial:**

**Por mi trabajo como Coach Ejecutivo y Consultor Gerencial es fácil darse cuenta porqué el desarrollo del liderazgo funciona o no en las organizaciones. Es interesante observar cómo algunas organizaciones logran desarrollar programas de liderazgo con estándares de clase mundial, mientras otros luchan por tratar de poner en marcha tan solo un taller.**

EL LIDERAZGO GERENCIAL Por Gilbert Aubert La investigación que se ha realizado y la literatura que se ha escrito sobre liderazgo desde la Segunda Guerra Mundial hasta nuestros días es bastante amplia y variada. Hoy día encontramos el concepto de liderazgo cargado de numerosos mitos que dificultan su implantación y desarrollo. Según el Diccionario de la Lengua Española, liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta, define el liderazgo como las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos. Kotter define a los líderes como personas capaces de crear y comunicar visiones y estrategias, y afirma que el liderazgo versa sobre cambio. Chiavenato destaca que liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. Después de trabajar muy de cerca por más de 12 años con decenas de grupos gerenciales de empresas nacionales, centroamericanas y multinacionales, y haber estudiado a muchos autores que han escrito sobre el tema, como Blake y Mouton, Fiedler y Vroom, John Maxwell, Ken Blanchard, Margret Weathley, Peter Drucker, Stephen Covey y Robin Sharma, se puede afirmar que liderazgo es el proceso de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de metas específicas. Por eso es que el liderazgo gerencial es un incuestionable forjador de cultura organizacional. El liderazgo gerencial es un continuo conformado por cuatro dimensiones: 1. Liderazgo personal, 2. Liderazgo de influencia 3. Liderazgo estratégico 4. Liderazgo de resultados

1. Liderazgo Personal El continuo del liderazgo gerencial inicia con el liderazgo personal o auto liderazgo, cuando el líder está consciente de la manera cómo piensa y actúa al liderarse a sí mismo. Cuando alcanza la seguridad y la autoestima necesarias para vencer barreras mentales, descubrir el sentido de la vida, enriquecer las actitudes, los hábitos, la calidad de vida y el carácter del individuo, aprovechar al máximo los dones propios y desarrollar su inteligencia emocional. Tiene mucho que ver con el desarrollo de las habilidades blandas. Es el desarrollo de la dimensión intrapersonal o sea yo con yo mismo, el conocimiento de uno mismo, la actitud mental positiva, el buscar propósito y significado a la vida, el creer que lo que se hace vale la pena, la automotivación.

2. Liderazgo de Influencia El continuo del liderazgo gerencial sigue con el liderazgo de influencia o sea el liderazgo hacia la gente, que incluye el saber manejar las dimensiones de la comunicación para promover la colaboración y mantener un clima organizacional favorable, hacer que los integrantes del equipo construyan confianza, eliminen temores, acepten retos, tengan creencia en ellos mismos y logren resultados. Esta dimensión de liderazgo influencia a otras personas para que realicen cosas que normalmente no harían, impacta a la gente. Es el desarrollo de habilidades blandas que incluyen el desarrollo de la dimensión interpersonal, o sea yo con los otros, con los demás. Es ser un ejecutivo que desarrolla

habilidades de Coaching para ser mejor líder con su equipo, crear un mejor ambiente de trabajo y aumentar la satisfacción de sus colaboradores. 3. Liderazgo Estratégico El tercer elemento del continuo de liderazgo gerencial es el liderazgo estratégico, gracias al cual se adquiere postura, se establece el rumbo, se orientan las acciones y se alinean los esfuerzos del equipo de trabajo. El liderazgo estratégico define la visión, la misión y los valores compartidos, y ayuda a diseñar el mapa estratégico. Este liderazgo adapta la organización hacia las nuevas exigencias del mercado competitivo, y brinda las herramientas y estrategias necesarias que permitan que los vientos de cambio lleven la organización hacia el logro de la visión y hacia donde se quiera ir, y no hacia donde los vientos de cambio la quieren llevar. Estas son habilidades técnicas o las llamadas habilidades duras. 4. Liderazgo de Resultados El liderazgo de resultados es la consecuencia del auto liderazgo, del liderazgo hacia las personas y del liderazgo estratégico. En la dimensión del liderazgo de resultados, el líder optimiza y operativiza la estrategia, logrando resultados y creando mayor capacidad organizacional. Este liderazgo transforma la organización. Hace del servicio al cliente el motor de desarrollo de la empresa para fidelizar a los clientes y maximizar los activos; y se caracteriza por la toma rápida de decisiones, que gozan de respaldo de parte todo el personal de la organización. Conoce y utiliza técnicas y herramientas para solucionar conflictos, sabe negociar, resuelve problemas. Estas son habilidades de negocios o también llamadas habilidades “duras”. Estas 4 dimensiones del continuo de liderazgo gerencial nunca se terminan de desarrollar, ya que cuando parece que se termina con el liderazgo de resultados, se vuelve a iniciar de nuevo el ciclo con el liderazgo personal. Hay que hacer notar que no es sino hasta la última década que se ha prestado atención al desarrollo de líderes y que el desarrollo de las capacidades para liderar es un proceso que nunca termina. Maxwell afirmó que para llegar a ser un buen líder, se debe ser una persona segura, porque llevar a su gente hasta la altura de su potencial, puede significar incluso que lo superen. Para Andrew Carnegie esa fue su vida, ya que fue un líder que siempre estuvo rodeado de persona que sabían más que él, y lo mismo hacía el veterano Henry Ford. Para rodearse de buenos líderes el secreto es encontrar a los mejores y convertirlos en el mejor líder que pueda ser. Esto es que el buen líder es el que reproduce líderes, el que se duplica, o sea el que se mueve continuamente en las dimensiones del liderazgo gerencial. Es arquitectura humana, liderazgo es construir gente de éxito. Para terminar, recordemos a Zig Ziglar cuando decía: “Es un hecho que los hombres de genio son admirados, los hombres de riqueza son envidiados, los hombres de poder son temidos, pero sólo los hombres de carácter son de confianza. La integridad es la clave.”

Características del Liderazgo Gerencial. ¿Cuáles posee usted? ♣ Acepta sugerencias ♣ Da crédito a los miembros del equipo ♣ Está comprometido ♣ Es prudente ♣ Supervisa y da seguimiento ♣ Conoce el entorno ♣ Maneja el estrés ♣ Es persistente ♣ Es responsable de sus actos ♣ Es leal a la empresa ♣ Tiene una actitud positiva ♣ Genera ideas ♣ Toma la iniciativa ♣ Ejecuta las directrices ♣ Delega y confía ♣ Negocia ♣ Detecta y aprovecha oportunidades ♣ Genera cambios ♣ Portavoz de la visión y de la misión ♣ Al día en cambios tecnológicos ♣ Da la cara por los resultados ♣ Se rodea de la mejor gente ♣ Es integro y honesto ♣ Se comunica de manera asertiva ♣ Es igualmente líder en la casa y en el trabajo

---