



Problemas especiales en la gestión de la PyME

Implantación formal del sistema de gestión por objetivos

ARTÍCULO

Artículo sobre como el socio fundador, Noel J. Fenton, de Acurex Corporation llevó a su empresa de una facturación anual de 7 millones de dólares a 22 millones de dólares y como lograron multiplicar por 10 los beneficios tras la implantación formal del sistema de gestión por objetivos.



En este artículo, **Noel J. Fenton**, socio fundador y entonces presidente de Acurex Corporation, describe cómo, en un corto periodo de tiempo, llevó a su empresa de una facturación anual de 7 millones de dólares a 22 millones de dólares y los beneficios se multiplicaron por 10 tras la implantación formal del sistema de gestión por objetivos, y afirma que es un sistema que cualquier pequeña empresa puede ir incorporando a medida que va creciendo. También habla de los desafíos que enfrentan las pymes (startups) y las acciones específicas que pueden tomar para continuar en su viaje hacia el crecimiento.

Introducción

Al igual que los seres humanos, las empresas adolescentes tienen algunas necesidades muy especiales en el momento de hacer la transición de la infancia a la madurez. Definimos aquí la empresa adolescente como una pyme (startup) que ha tenido éxito en sus esfuerzos iniciales, que factura entre 1 y 3 millones de dólares anuales, pero que desea seguir creciendo y llegar a una facturación anual de 20 o 30 millones de dólares.

Aunque la literatura sobre gestión empresarial ha centrado una gran parte de su atención en la prevención de altas tasas de fracaso en las nuevas empresas, se ha escrito mucho menos sobre los problemas específicos que enfrentan las empresas cuando quieren transitar más allá de su puesta en marcha (startup). Cuando una pequeña empresa exitosa intenta crecer por encima de 50 o 75 empleados, requiere un verdadero cambio de marchas, y muchas no tienen éxito en esa transición. Consecuentemente, a medida que luchan por encontrar una manera de superar los problemas de gestión de la adolescencia, cada año muchas empresas viables cierran sus puertas innecesariamente, con el consiguiente perjuicio para la sociedad.

A mi juicio, esto se debe principalmente a que los requisitos de gestión para esta “segunda” etapa de crecimiento son completamente diferentes y antiéticos a los requisitos requeridos en la “primera” etapa de emprendimiento. Además, los emprendedores que inician y hacen crecer sus propias empresas, a menudo no se ajustan muy bien a los procedimientos y estilos adecuados para las siguientes etapas.

Básicamente, las pequeñas empresas sobreviven gracias al ingenio de sus propietarios y a que estos normalmente son personas altamente receptivas. Saber identificar y aprovechar las oportunidades, la valentía de emprender un negocio y la flexibilidad son atributos adecuados para gestionar una startup, es decir, una empresa que se encuentra en edad temprana.

Pero al aumentar el tamaño de la empresa, esos mismos atributos comienzan a trabajar en su contra. Para mantener un crecimiento rentable y sostenible, los procedimientos informales deben dar paso a otros más formales en todas las áreas funcionales de la empresa, incluidos los mandos superiores de gerencia. Los procedimientos formales de planificación son necesarios para enfocar los recursos limitados al logro de objetivos estratégicos y tácticos previamente seleccionados.

Se necesitan asimismo procedimientos de control que permitan la detección temprana de áreas

problemáticas. Esto es especialmente importante porque un aumento en el tamaño de la empresa dificulta que los miembros de la alta dirección puedan participar y estar al tanto de todo lo que pasa en la empresa.

Es igualmente importante efectuar un cambio en el estilo de liderazgo. Para captar y retener talento, ejercer un estilo de liderazgo participativo es el que mejor se adapta a las necesidades de una empresa en crecimiento. La alta dirección, o los fundadores de la empresa, deben aprender a delegar en los recién incorporados y adoptar un modelo de coaching para sacar lo mejor de las personas y los equipos.

Todo esto puede parecer obvio, pero los problemas surgen en el momento de su aplicación. Es muy difícil cambiar un estilo que ha dado buenos resultados, y la resistencia al cambio es generalmente uno de los problemas a los que se enfrentan las empresas en transición.

Estas empresas necesitan un modelo o sistema de gestión que facilite los cambios en la conducta de los gerentes fundadores/emprendedores. Cuando Accurex se encontraba en esta etapa de crecimiento, implantó un sistema de gestión que puede ser útil para otras empresas que se encuentran en una situación similar. Se trata de un sistema de gestión integral, bastante fácil de implementar, y que proporciona un mecanismo para que los gerentes puedan llevar a cabo las funciones básicas de dirección: planificación, fijación de objetivos, control, evaluación, delegación y motivación, todas ellas necesarias para continuar teniendo éxito



Oficinas de Accurex
Schofield, WI

La Empresa

Acurex es una empresa de base tecnológica. En sus primeros 10 años de vida alcanzó una tasa de crecimiento anual del 45%, pasando en ese periodo de una facturación anual de 7 millones dólares a una facturación de 22 millones. La empresa estaba organizada en tres divisiones operativas, cada una con un gerente divisional: ingeniería, producción y marketing.

Cuando Acurex alcanzó una facturación anual de 7 millones de dólares comenzaron a surgir problemas, debido principalmente al estilo de gestión informal que había caracterizado su primera etapa de crecimiento. **Los síntomas más visibles eran:**

- Rentabilidad reducida.
- Disminución de la moral: “Las cosas eran mejores cuando éramos más pequeños”.
- Falta de enfoque organizacional, puesto que los objetivos departamentales eran difusos y se carecería de una clara dirección corporativa.
- Un marcado aumento en los errores corporativos, ya que las tareas de responsabilidad compartida producían “baches” entre las distintas unidades organizativas.
- Un estilo de gestión reactiva (apagar incendios versus prevención de incendios).
- Una gran dificultad entre el grupo fundador para delegar en los recién incorporados.

Como consecuencia de ello, los nuevos gerentes se sentían frustrados en sus esfuerzos por asumir responsabilidades, y los fundadores/emprendedores eran reacios a delegar.

Después de mucha reflexión la dirección de la empresa decidió adoptar un nuevo estilo de gestión, consistente tres elementos esenciales:

1. Elaborar un proceso formal de planificación estratégica.
2. Convertir el plan estratégico en un sistema de gestión por objetivos.
3. Establecer un sistema formal de seguimiento para monitorear y evaluar el progreso hacia los objetivos.

El resultado fue una reversión de las tendencias y un alto nivel de motivación del personal, que no se había apreciado desde los primeros días de formación de la compañía.



LAS SIGUIENTES ACCIONES DESCRIBEN EN DETALLE LOS ELEMENTOS DE ESTE SISTEMA DE GESTIÓN:

1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La compañía publica cada año una actualización formal del plan estratégico de cinco años y las acciones e interacciones que han de llevarse a cabo para alcanzar los objetivos críticos de la empresa. La publicación del plan estratégico es el paso final de un esfuerzo de seis meses (entre mayo y noviembre), e incluye las aportaciones de todos los gerentes de la empresa.

El proceso de planificación comienza con un análisis del entorno externo, en el que nuestros gerentes orientados al mercado (gerentes de producto, gerentes de marketing, gerentes de programas, etc.) intentan comprender lo que está sucediendo en el “mundo externo”. En ese momento no se intenta predecir el futuro, sino simplemente evaluar los cambios que se están produciendo en el mercado, la industria, la tecnología y la economía (los factores externos) que de algún modo pueden influir en nuestro negocio.

Estos cambios que se están produciendo en el entorno externo de la empresa se analizan luego en una reunión con los gerentes orientados internamente (ingeniería, producción, finanzas, etc.). En estas reuniones, los gerentes orientados internamente elaboran un análisis de nuestras fortalezas y debilidades e intentan identificar nuestras ventajas frente a la competencia.

Después, relacionando esos cambios con nuestras fortalezas y debilidades, se clasifican como amenazas, oportunidades o irrelevancias. También examinamos el comportamiento histórico de nuestros competidores, para comprender cómo podrían reaccionar frente a esos mismos cambios.

De este análisis DAFO o FODA surgen estrategias alternativas específicas, que se acuerdan con los gerentes externamente orientados. Seguidamente, los gerentes de marketing recaban las opiniones de nuestros clientes actuales y potenciales respecto de ellas, y en este punto muchas se descartan o modifican. Los gerentes de ingeniería y producción evalúan las alternativas con respecto a las necesidades de recursos y la capacidad de nuestra empresa para proporcionarlos.

Pongamos un ejemplo: el gerente de marketing podría observar que nuestros clientes están cada vez más preocupados por el control de la contaminación y registro de emisiones (un cambio). Este cambio podría ir acompañado de otro: la necesidad de equipos de medición y monitoreo de bajo coste. Los gerentes de ingeniería y producción sugieren posibles especificaciones técnicas, costes de desarrollo, requisitos tecnológicos, compatibilidad con otros productos, etc. De este proceso surge una posible estrategia de nuevo producto.

Esta posible estrategia es evaluada desde la perspectiva de los clientes. ¿Qué piensan nuestros posibles clientes? ¿Cuánto pagarían? ¿Cuáles son las especificaciones correctas? ¿Cómo reaccionarán nuestros competidores?, etc.

Este procedimiento no se limita a las nuevas oportunidades de negocio. Se emplea más o menos de la misma manera frente a una amenaza o estrategia alternativa no vinculada a un producto.

Durante el verano se desarrollan las estrategias, se evalúan, se modifican y se vuelven a evaluar. En septiembre ya tenemos una idea bastante clara de lo que será nuestro plan estratégico actualizado para el próximo periodo. En el nivel superior determinamos las necesidades financieras, calculamos los flujos de efectivo, préstamos bancarios, requisitos de instalaciones, etc. Finalmente, elaboramos el plan de contingencia mediante una revisión de nuestras estimaciones y suposiciones, y diseñamos la metodología para medir la continua relevancia de nuestras suposiciones a medida que se va desarrollando el plan.

Estas actividades constituyen la mayor parte de nuestros esfuerzos de planificación y se llevan a cabo a nivel divisional. Por consiguiente, la actividad de planificación estratégica generalmente ocurre simultáneamente en tres o cuatro puntos dentro de la empresa. El proceso de planificación concluye en noviembre con la publicación del documento del plan, que luego está disponible para

referencia y revisión por parte de nuestra Junta Directiva. El primer año del plan de cinco años se “cepilla” y se convierte en el plan operativo para el año próximo.

Todo esto puede sonar muy sencillo, y probablemente parecerá muy elemental para una empresa más grande y sofisticada. Sin embargo, para la pequeña empresa, que nunca ha hecho una planificación formal y que no puede costearse un departamento de planificación, es un comienzo razonable.

El verdadero problema es asegurarse de que realmente se cumpla el plan. Para lograrlo decidimos vincular la planificación estratégica a un sistema de gestión por objetivos, que describimos en la siguiente sección.

Otro método utilizado para garantizar el cumplimiento de los resultados consiste en programar reuniones cada dos semanas, fuera del horario laboral. Las reuniones comienzan a las seis de la tarde y terminan alrededor de las 10 de la noche. La empresa ofrece una cena de trabajo. Una vez programada la reunión, los participantes sienten la obligación de hacer sus tareas, pues se espera que hagan presentaciones en cada reunión.

El beneficio más evidente de celebrar estas reuniones de trabajo es que terminamos con un plan de cinco años razonablemente bien pensado, y en el que todos los gerentes han hecho aportaciones. Pero hay otros beneficios más sutiles. Todas las personas con cargos de responsabilidad en empresa tienen una idea muy clara de adónde vamos y cómo vamos a llegar hasta allí. Hemos conseguido darle a la empresa un enfoque organizacional, es decir, hemos logrado poner a todos en la compañía en la misma página. Anteriormente, si todos caminaban en la misma dirección era por coincidencia. Ahora, en las largas tardes de verano, no sólo hemos logrado que todos los gerentes caminen en la misma dirección, sino que se trata de su propio plan. Todos los gerentes colaboran en la creación del plan estratégico, y aunque no se adopten todas las ideas de cada uno de ellos, todos tienen la satisfacción de saber que han sido escuchados por sus compañeros, y saben claramente por qué motivos sus ideas no fueron adoptadas. Existe una amplia sensación de que el plan es del equipo en su conjunto.

La planificación estratégica también ayuda de otras maneras importantes. Aunque nadie puede predecir el futuro, el plan estratégico nos da una visión del negocio, el mercado, los clientes y los retos y oportunidades, y nos permite reaccionar con rapidez ante los cambios, lo cual trabaja a nuestro favor y no en nuestra contra. Podemos responder más rápidamente que nuestros

competidores más grandes y, en consecuencia, maximizar las ventajas de un tamaño relativamente pequeño. En este sentido, la planificación estratégica es más importante para la empresa pequeña que para la grande, puesto que un tamaño más pequeño le da mayor capacidad de adaptación (flexibilidad) para responder más rápido ante los cambios. También convierte a los gerentes en emprendedores, y esto contribuye a reducir nuestra dependencia en los socios fundadores, lo que sin duda limitaría nuestro crecimiento.



2. SISTEMA DE GESTIÓN POR OBJETIVOS

Una vez elaborado el plan estratégico, pasamos a la segunda fase de nuestro sistema de gestión: la gestión por objetivos. Realmente considerábamos que estábamos gestionando por objetivos mucho antes de implantar el sistema formalmente. Desafortunadamente, sin embargo, los objetivos estaban principalmente en la cabeza y mente de los altos directivos, y esto se agudizaba aún más en los niveles medios y bajos de la organización. De hecho, si le preguntásemos a 20 personas al azar, “¿cuáles son las metas de nuestra empresa?” o “¿qué queremos lograr?”, fácilmente obtendríamos 20 respuestas diferentes. Al descubrir este fallo en nuestro sistema de objetivos, decidimos solicitar la ayuda de un consultor.

El sistema que implantamos consiste en los siguientes pasos:

1. Definición de roles y misiones (determinar la naturaleza y el alcance del trabajo a realizar).
2. Selección de área de resultados claves (determinar dónde invertir tiempo, energía y talento).
3. Selección y fijación de objetivos (determinar los resultados a alcanzar).
4. Identificación y especificación de indicadores de efectividad (determinar las métricas que se utilizarán para determinar la eficacia a la hora evaluar si se han cumplido o no los objetivos marcados).
5. Elaboración de planes de acción (determinar cómo lograr objetivos específicos).
6. Establecimiento de controles (asegurar el cumplimiento efectivo de los objetivos).
7. Comunicación (promover la participación y generar el compromiso del personal).

Esta segunda parte de nuestro sistema de gestión fluye de forma natural a partir de la primera parte (planificación estratégica). Después de haber participado en la creación del plan de 5 años, cada gerente tiene una comprensión profunda de su “parte” del plan. Esto le permite avanzar con cierta facilidad en el proceso de gestión por objetivos: definir los roles y misiones, establecer los objetivos para el próximo año y los indicadores o métricas de desempeño para medir los avances hacia los objetivos. Estos indicadores de desempeño son especialmente útiles y necesarios para monitorear y evaluar el progreso durante el año, tal como se muestra en la siguiente sección.

En el primer año de aplicación del sistema de gestión por objetivos, el éxito ha sido inferior al esperado. Aunque probablemente hicimos un trabajo satisfactorio en cuanto a la fijación de objetivos, la falta de un sistema formal de seguimiento provocó una desviación significativa de los planes, sin emprender las acciones correctivas oportunas. Además, descubrimos que la interdependencia entre departamentos a menudo significaba que un gerente dependía de otro para lograr sus objetivos con éxito, es decir, un gerente no siempre tenía el control de todos los recursos necesarios para lograr sus objetivos. Por ejemplo, si el gerente de producción tenía un objetivo de reducción de costes, podía depender del gerente de ingeniería para realizar ciertas mejoras de diseño. Y si el gerente de ingeniería no le proporcionaba las mejoras de diseño debido a que estaba ocupado en otros proyectos de mayor prioridad, el gerente de producción no podía cumplir su objetivo de reducción de costes. A consecuencia de ello, al final del primer año, no conseguimos alcanzar muchos de nuestros objetivos. Esto nos llevó a la tercera fase de nuestro sistema de gestión.

3. REVISIÓN DE PROGRESO

Bajo el proceso de revisión de progreso (o evaluación de desempeño), periódicamente se revisa o evalúa el grado de consecución de los objetivos de cada colaborador para asegurarse de que está progresando adecuadamente. Si no lo estuviera, se le proporcionarían los recursos necesarios a fin de que pueda cumplir con cada uno de sus objetivos, o se revisarán a la baja. El hecho de estar sujetos a una constante revisión y evaluación formal y periódica de los objetivos permite una identificación temprana de las desviaciones, tan esencial para llevar a cabo con éxito un sistema de gestión por objetivos.

El proceso de revisiones de progreso hacia los objetivos se realiza de la siguiente manera: cada mes o mes y medio, cada gerente que ha participado en la planificación estratégica y que debe cumplir unos objetivos que se han fijado por escrito, hace una presentación de una hora de duración sobre sus progresos hacia el cumplimiento de sus objetivos.

Asisten a esta reunión:

1. Aquellas personas que dependen de ese gerente para el logro de sus propios objetivos.
2. Aquellas personas de las cuales depende ese gerente para el logro de sus objetivos, como el gerente de producción en el ejemplo anterior.
3. Su superior inmediato.
4. Aquellos otros gerentes que necesitan saber qué está sucediendo en esa área de negocio.

Por lo general, este es un grupo de seis-ocho personas, y como en el proceso de planificación estratégica, normalmente se realizan simultáneamente más de una reunión de jefes departamentales.

Estas reuniones se desarrollan de la siguiente manera:

1. Revisión de las acciones que quedaron pendientes de la reunión anterior.
2. Revisión de objetivos.
3. Progreso hacia los objetivos.
4. Estimación de costes y cronograma de progresos hacia los objetivos.
5. Plan de acción a corto plazo para no apartarse de los indicadores previstos.
6. Áreas problemáticas.

Esta última área es el verdadero corazón de la revisión. Cuando aparece un problema, su solución puede tomar varias formas. En el ejemplo anterior donde el gerente de ingeniería no había podido realizar las mejoras del diseño, lo cual le impidió al gerente de producción lograr su objetivo de reducción de costes, el gerente de ingeniería simplemente puede comprometerse a hacerlo en un breve período de tiempo. O, si el asunto no se puede solucionar tan fácilmente, se puede agendar otra reunión para tratar específicamente ese problema. O también, si se decide que ese objetivo no se puede alcanzar en este momento, se revisa “oficialmente” y la decisión se comunica a todas las partes interesadas o afectadas.

Básicamente, lo que se consigue con este proceso de seguimiento es determinar de manera temprana si se están logrando o no los objetivos. Los asistentes a la reunión constituyen un recurso para el gerente que está siendo evaluado, puesto que pueden ayudarle a lograr sus objetivos. No es raro que, como resultado de esta revisión de progreso, un gerente reciba media docena de nuevas sugerencias.



Estas reuniones son para ayudar, y no disciplinarias. Si el desempeño de un gerente está por debajo de la media, esto se aborda separadamente en otra reunión entre él/ella y su jefe, pero no para criticarlo, sino para brindarle la ayuda que necesite. Esto contribuye a fomentar un espíritu de colaboración, y a que las reuniones sean mucho más eficaces para solucionar los problemas.

Finalmente, estas reuniones se ciñen estrictamente a un marco de tiempo de una hora, porque de lo contrario tenderían a prolongarse. Esto también ayuda a que los asistentes vayan a las reuniones bien preparados, con los puntos fundamentales y sin irse por las ramas. Divagar es uno de los peores errores que se pueden cometer en una reunión de trabajo.

4. RESULTADOS

Tras la implantación formal del sistema de gestión por objetivos, el crecimiento de Acurex fue realmente notable, pasando de una facturación anual de 7 millones de dólares a 22 millones de dólares y los beneficios se multiplicaron por diez. También hemos logrado nuestros objetivos anuales de manera constante, así como nuestro plan estratégico de 5 años. El sistema de gestión que hemos descrito ha contribuido al éxito de nuestra empresa de una manera muy importante.

El sistema de gestión por objetivos y las revisiones de progreso también han producido diversos beneficios no económicos adicionales:

- 1. Le ha ayudado a la alta gerencia a aprender a delegar.** La gestión por objetivos permite determinar exactamente lo que se espera del subordinado, cómo se medirá su desempeño (indicadores) y cuáles son sus funciones y responsabilidades.
- 2. Al disponer de indicadores,** incluso para los objetivos difíciles de medir, y al requerir informes periódicos sobre el progreso hacia los objetivos, la moral y el desempeño han experimentado una importante mejora. La moral aumenta porque el gerente sabe exactamente cómo está siendo evaluado y puede apreciar, mes a mes, su propio progreso hacia los objetivos que él/ella mismo y su superior establecieron de mutuo acuerdo. También mejora el desempeño porque se ha comprometido a lograr unos objetivos que él/ella y su superior han puesto por escrito, y sabe dónde puede obtener ayuda si llega a necesitarla.
- 3. Los recursos están focalizados en aquellas actividades que son más efectivas,** y los objetivos departamentales están en concordancia con los objetivos estratégicos o corporativos. Anteriormente, muchas veces unos objetivos entraban en conflicto con otros debido a la falta de alineamiento de todos los departamentos, áreas, procesos y personas con lo establecido en el plan, por falta de una fuerte dirección corporativa.
- 4. Hemos mejorado el sistema de evaluación del desempeño.** Anteriormente teníamos dificultades para realizar las evaluaciones anuales de desempeño. Ahora, el superior y el subordinado acuerdan de antemano lo que constituye un buen o un mal desempeño. En el momento de la evaluación del desempeño no hay sorpresas. Ambas personas revisan la misma lista de logros frente a los objetivos, y las revisiones de desempeño se centran en los resultados obtenidos y no en rasgos de personalidad.
- 5. El sistema de gestión por objetivos también ha promovido un estilo de coaching.** La consecución de los objetivos es responsabilidad del subordinado, y la función de su superior es ayudarlo a lograr esos objetivos. Una vez los objetivos han sido acordados, el

superior se convierte en un recurso, junto con otros recursos, para ayudarle al subordinado a lograr sus metas.

- 6. El sistema de gestión por objetivos también ha sido muy valioso para resolver los conflictos interdepartamentales.** La tendencia natural de las personas es evitar el conflicto, porque es desagradable. Pero es imposible evitar los conflictos cuando los departamentos son interdependientes, y es muy importante para la empresa sacar a la luz esos conflictos. Si el conflicto interdepartamental está causando desviaciones en los objetivos, esto saldrá a la luz durante la revisión de progreso y se podrá solucionar ahí mismo o en una reunión posterior.
- 7. Las decisiones también han mejorado,** porque recogen el pensamiento de varias personas y no se toman de forma precipitada. Se enfatiza el trabajo en equipo, tanto en relación con la planificación estratégica como con las revisiones de desempeño. Esto nos ha permitido abordar los problemas y las oportunidades en equipo, y no individualmente.

En resumen, este sistema de gestión le ha ayudado a Acurex a superar la adolescencia y seguir creciendo. El verdadero problema para la pequeña empresa que quiere crecer no es saber lo que se debe hacer, sino hacer lo que se debe hacer. Esto implica cambiar los hábitos que en un principio (en la fase de startup) han tenido éxito, o intentar adoptar un sistema de gestión para el cual la empresa (y sus directivos) no está preparada o no puede permitírselo.

El modelo de gestión que hemos descrito en este artículo, y que hemos implantado con éxito en Acurex, es un mecanismo de planificación, control y evaluación. Es un sistema que cualquier pyme, incluso la más pequeña, puede ir desarrollando e implementando a medida que va creciendo.

Estimado gerente,

Al igual que Noel J. Fenton en Acurex, usted puede mejorar los actuales resultados de su empresa.

Usted también puede cosechar en su empresa resultados increíbles como los alcanzados por Acurex – un 45% de crecimiento anual, pasando de unas ventas anuales de US\$ 7 millones a US\$ 22 millones, a la vez que los beneficios se multiplicaron por 10.

Sí, es posible aumentar las ventas en un 200%, resultados que obtuvo una empresa tras implantar el sistema de gestión por objetivos del Dr. Odiorne en su departamento de marketing. En efecto, centenares de empresas que han utilizado el sistema de gestión por objetivos del Dr. Odiorne han cosechado resultados similares.

¡Usted puede hacer que esto suceda en su empresa! Nuestro curso online de [Habilidades Directivas de Alto Impacto](#) le enseñará paso a paso, área por área, función por función, cómo implantar en su empresa el sistema de gestión por objetivos. Centenares de PyMEs ya lo ha hecho, logrando resultados verdaderamente espectaculares.



Habilidades Directivas

Dirección Eficaz para Empresas

PRESENTACIÓN:

Habilidades Directivas de Alto Impacto es un curso que enseña a los gerentes un sistema de gestión orientado a los resultados, de aplicación universal con independencia de las funciones del cargo, tamaño de la empresa o tipo de organización.

Este curso es especialmente recomendable para gerentes de PyMEs y gerente medios que necesitan entender los conceptos generales de gestión y las habilidades necesarias para realizar sus tareas y liderar a sus reportes directos.

Los temas tratados incluyen, entre otros, efectividad real versus efectividad aparente, planificación estratégica, fijación de objetivos e indicadores de efectividad, resolución de problemas, delegación, evaluación del desempeño y motivación.

TEMARIO:

- Módulo 1: Las habilidades directivas
- Módulo 2: La trampa de la actividad
- Módulo 3: Estilos de liderazgo
- Módulo 4: La élite gerencial
- Módulo 5: Desarrollo de un estrategia empresarial
- Módulo 6: Establecimiento de objetivos
- Módulo 7: Indicadores: Mecanismos de supervivencia
- Módulo 8: El liderazgo y la solución de problemas
- Módulo 9: Innovación: Cómo lograr que las cosas sucedan
- Módulo 10: Gestión del personal altamente cualificado
- Módulo 11: La evaluación del desempeño
- Módulo 12: Teoría de los tres factores de motivación

AUTOR:

George S. Odiorne es una de las figuras más influyentes en el campo de la dirección de empresas y es considerado el padre de la Dirección por Objetivos, autor de 20 libros de negocios traducidos a 12 idiomas y más de 300 artículos. Fue responsable de producción en American Can Company, director de RRHH en General Mills y American Management Association, consultor, conferenciante, director del Instituto de Relaciones Industriales de la Universidad de Michigan y profesor y decano de la Escuela de Negocios de la Universidad de Massachusetts Amherst.

DIRECTOR DEL CURSO:

Avelino Cerdeira es consultor con más de 25 años de experiencia y formador en Recursos Humanos y Habilidades Directivas. Ejerce como profesor colaborador en IESIDE Business Institute y como director en el curso de Habilidades Directivas | Dirección Eficaz de Empresas.

Metodología

Upedia ofrece un método de estudio que facilita planificar y economizar tiempo y esfuerzos, creando un entorno de aprendizaje activo, próximo y colaborativo en el Campus Virtual. Nuestros alumnos siguen un itinerario lectivo basado en una atención continua por parte del profesor/instructor y sin necesidad de desplazamientos.

- Contenidos interactivos
- Videos explicativos
- Foro de discusión
- Casos prácticos
- Apoyo tutorial
- Pruebas de evaluación

¡SOLICITAR MÁS INFORMACIÓN!

Facilitamos la mejor formación online bajo una misma plataforma

Desarrolla tu talento.

Obtener un certificado aumenta a más del doble las probabilidades de recibir un aumento de salario o una promoción antes de los 6 meses.



upedia.net



Si deseas más información solicítanosla a:

E | contacto@upedia.net

T | +34 986 053 001



www.upedia.net