

INFORME DE EXPRESIÓN ORAL Y ESCRITA

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

INTEGRANTES :

La administración por Objetivos (APO) o administración por resultados constituye un modelo administrativo bastante difundido. Su aparición es reciente: en 1954, Peter F. Drucker publicó un libro, en el cual caracteriza por primera vez la administración por objetivos, siendo considerado como creador de la APO

CARACTERÍSTICAS DE LA APO

La APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través del planteamiento y control administrativo fundamentado en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en que negocio está actuando y a donde pretende llegar.

Inicialmente se establecen los objetivos anuales de la Empresa. La APO es un proceso por el cual los gerentes, superior y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de objetivos comunes y firmes que eliminan cualquier duda del Gerente y para evaluar el desempeño en dirección a los objetivos principales de la organización. Así, el desempeño esperado de un gerente debe ser el reflejo de lo que se espera en cuanto a la realización de los objetivos de la Empresa; sus resultados deben ser medidos por la contribución que estos den al éxito del negocio. El Administrador tiene que saber y entender lo que las metas de la Empresa esperan de él en términos de desempeño y su superior debe saber que contribución pueda exigir y esperar de él y debe juzgarlo de conformidad con la misma.

En realidad, como señala Idalberto Chiavenato la APO es un sistema dinámico que integra la necesidad de la Compañía de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, a la par de la necesidad del gerente de contribuir para su propio desarrollo. Es un estilo exigente y compensador de Administración de Empresas. En la APO, los gerentes superiores y subordinados de la organización definen en conjunto sus metas comunes y especifican las áreas principales de responsabilidad de cada posición en relación con los resultados esperados de cada uno, y utilizan esas medidas como guías para mejorar la operación del sector y verificación de la contribución de cada uno de sus miembros. Así, la APO es un método por el cual las metas son definidas en conjunto entre el Administrador y su superior, las responsabilidades son especificadas para cada posición en función de los resultados esperados, que pasan a integrar los estándares de desempeño bajo los cuales los gerentes serán evaluados. Analizando el resultado final, el desempeño del gerente puede ser evaluado objetivamente y los resultados alcanzados comparados con los resultados esperados.

En resumen, el APO presenta las siguientes características principales:

- Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior.
- Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición.
- Interrelación de objetivos departamentales.
- Elaboración de planes tácticos y de planes operacionales con énfasis en la medida y el control.
- Continua evaluación, revisión y reciclaje de los planes.
- Participación actuante de la dirección.
- Apoyo intenso del staff durante los primeros periodos.

FIJACIÓN DE OBJETIVOS

La Administración por objetivos es un modelo de Administración a través del cual todas las gerencias de una organización establecen metas para sus administraciones, al inicio de cada periodo o ejercicio fiscal de preferencia coincidiendo con el ejercicio fiscal de la Empresa, en consonancia de las metas con las metas generales de la organización, fijadas por los accionistas, a través de la dirección. Un objetivo es un enunciado escrito sobre resultados a ser alcanzados en un periodo determinado. Un objetivo debe ser cuantificado, difícil, relevante y compatible. Objetivo es una declaración escrita, un enunciado, una frase; es un conjunto de números. La casi totalidad de los objetivos es cuantificada. Son números que orientan el desempeño de los gerentes hacia un resultado medible, difícil, importante y compatible con los demás resultados.

En la fijación de los objetivos, se deben considerar los siguientes aspectos:

- La expresión objetivo de la Empresa es quizá inadecuada. La empresa es algo inanimado, y en consecuencia, no tiene objetivos, metas o planes. Los objetivos de una Empresa representan en verdad los propósitos de los individuos que en ella ejercen el poder de liderazgo.
- Los objetivos son fundamentalmente necesidades a satisfacer. Los objetivos de la Empresa pueden representar exclusivamente las necesidades vistas por el líder, o pueden tener bases más amplias representando los intereses de los accionistas, del equipo administrativo, de los empleados, de los clientes, o del público en general.
- Los subordinados y demás funcionarios tienen una serie muy grande de necesidades personales. Estas necesidades, a su vez se traducen en objetivos personales, que pueden ser declarados u ocultos.
- Los objetivos y las metas personales no son siempre idénticas a los objetivos y las metas de la empresa. Aunque no deben estar en conflicto: el desafío de la gerencia moderna es conseguir hacerlos compatibles.

Estas consideraciones deben ser siempre recordadas para hacer seguimiento al análisis de los objetivos. La importancia de los objetivos puede ser evaluada por los siguientes aspectos:

- Los objetivos proporcionan a la organización una guía precisa en el sentido de una finalidad común
- Introducen al trabajo en equipo y pueden ser utilizados para eliminar las tendencias egocéntricas de los grupos existentes en la organización.
- Sirven de base segura para verificar el valor de las metas y de los planes y ayudan para evitar errores debidos a la omisión
- Hacen mayores las posibilidades de provisión del futuro. Una organización debe diferir su destino en el lugar de someterse a las fatalidades o el azar.
- Muchas veces los recursos son escasos o mal ubicados. Los objetivos ayudan a orientar y para prever su distribución con criterio.

La Administración por objetivos implica una técnica sistemática de gerencia. Se hace mucho énfasis en la plantación y control. Hay características estructurales y de comportamiento en este sistema de fijación de objetivos.

Las características estructurales son:

- Los ejecutivos fijan propósitos a largo y corto plazo. Los de largo plazo son en general establecidos por los dirigentes de la alta administración.
- Los objetivos y metas son expresados como resultados finales y no como tareas o actividades.
- Los objetivos y metas deben ser coherentes, como también coordinados con los sucesivos niveles y áreas de organización.

Las características de comportamiento son:

- Se da énfasis en el compromiso propio de los subordinados en relación con las metas, esto es, los subordinados preparan sus propias metas y pasan a ser responsables por ellas.
- Los desvíos de resultados con relación a las metas provocan autocorrección en el desempeño, y si es necesario, orientación específica del superior.

JERARQUÍA DE OBJETIVOS

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

Los objetivos más comunes a las empresas privadas, por ejemplo, generalmente son los siguientes:

- Posición competitiva en el mercado. (Participación de mercado).
- Innovación y creatividad en los productos.
- Productividad e índices de eficiencia.
- Aplicación rentable de recursos físicos y financieros.
- Tasa de dividendos o índices de retorno del capital invertido (lucro).
- Calidad de la administración y desarrollo de los ejecutivos.
- Responsabilidad pública y social de la empresa.

La jerarquía de objetivos de una organización puede sufrir innumerables cambios, ya sea en la ubicación relativa de los objetivos, o en la sustitución de ciertos objetivos por otros objetivos diferentes.

Pueden facilitar otros, provocando el efecto sinérgico. Para que la jerarquía de los objetivos pueda ser eficiente alcanzada, se hace necesario tomar las siguientes precauciones:

- Los objetivos no necesitan inicialmente traducir las grandes aspiraciones fundamentales de la empresa, sin embargo todos los objetivos incluidos en la jerarquía deben ser compatibles con tales aspiraciones.
- Deben hacer que todos los departamentos y unidades de la empresa contribuyan con una porción del esfuerzo general.
- Deben tener en cuenta las necesidades de varias alternativas para su ejecución, así como la relativa eficiencia y costos 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 reexaminados 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.

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLANEAMIENTO TÁCTICO

Escogidos y fijados los objetivos organizacionales, esto es los objetivos globales de la empresa a ser alcanzados, el siguiente paso es saber cómo alcanzarlos, esto es, establecer la estrategia empresarial a ser utilizada para alcanzar de la mejor manera aquellos objetivos y definir cuáles son las tácticas que mejor implementan la estrategia adoptada.

CONCEPTO DE ESTRATEGIA Y DE TÁCTICA

El antiguo concepto militar define estrategia como la aplicación de fuerza en gran escala contra algún enemigo. En términos empresariales, podemos definir estrategia como la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global tratando de alcanzar objetivos a largo plazo. Táctica es un esquema

específico de empleo de recursos dentro de una estrategia general. En el plano militar, una movilización de tropa es una táctica dentro de una estrategia más amplia; en el plano gerencial, el presupuesto anual o un plano de inversiones es un plan táctico dentro de una estrategia global a largo plazo. Una guerra requiere una o más estrategias; Cada estrategia requiere una proliferación de acciones o de medidas tácticas. El planteamiento para 5 años de la empresa requiere una estrategia, a la cual se ligan los planes tácticos de cada año comprendido en este periodo.

La diferencia básica entre estrategia y táctica reside en los siguientes aspectos:

- La estrategia se refiere a la organización como un todo, pues busca alcanzar objetivos organizacionales globales, mientras que la táctica se refiere a uno de sus componentes (departamentos o unidades aisladas), pues busca alcanzar objetivos departamentales.
- La estrategia se refiere a objetivos situados a largo plazo, mientras que la táctica se refiere a objetivos situados en el mediano y largo plazo.
- Para la implementación de la estrategia, se hacen necesarias muchas tácticas que se suceden ordenadamente en el tiempo.
- La estrategia está compuesta de muchas tácticas simultáneas integradas entre sí.
- La estrategia, es definida por la alta administración, mientras que la táctica es responsabilidad de la gerencia de cada departamento o unidad de la empresa.

Tanto la estrategia empresarial como las tácticas consecuentes exigen planeación. La planeación es la base de la APO. Además, la APO se fundamenta en la planeación estratégica de la empresa y en los planes tácticos de los diversos departamentos o unidades de la empresa.

PLANEACION ESTRATEGICA

La planeación estratégica se refiere a la manera a través de la cual una empresa pretende aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo.

La elaboración del planeamiento estratégico exige 4 fases bien definidas:

- Formulación por objetivos organizacionales a ser alcanzados

En esta primera fase, la empresa escoge los objetivos globales que pretende alcanzar a largo plazo y define el orden de importancia y prioridad de cada uno en una jerarquía de objetivos.

- Análisis interno de las fuerzas y limitaciones de la Empresa

Se trata de un análisis organizacional, o sea, de un análisis de las condiciones internas que permitan una evaluación de los principales puntos fuertes y puntos débiles que la empresa tiene. Los puntos fuertes constituyen la fuerza propulsora de la empresa que facilitan el alcance de los objetivos organizacionales, mientras que los otros puntos débiles constituyen las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el alcance de aquellos objetivos.

Ese análisis interno generalmente conlleva lo siguiente:

- Análisis de los recursos (recursos financieros, maquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología, etc.) de que la empresa dispone o pueda disponer, para sus operaciones actuales o futuras.
- Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo entre los departamentos y unidades y como los objetivos organizacionales fueron distribuidos en objetivos departamentales.

- Evaluación del desempeño de la empresa, en términos de resultados de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento, desarrollo de los negocios, etc., en el momento con relación a los años anteriores.
- Análisis externo del medio ambiente

Se trata de un análisis de ambiente externo, o sea, de las condiciones externas que rodean a la empresa y que le imponen desafíos y oportunidades. Ese análisis externo generalmente contiene:

- Mercados a los cuales la empresa llega, sus características actuales y tendencias futuras, oportunidades y perspectivas.
- Competencia, esto es, empresas que actúan en el mismo mercado, disputándose los mismos clientes o consumidores o disputándose los mismos recursos.
- Factores externos, la coyuntura económica, tendencias políticas, sociales, culturales, legales, etc., que afectan a toda la sociedad y a todas las empresas en ellas situadas.

- Formulación de las alternativas estratégicas

En esta cuarta fase del planeamiento estratégico se busca formular las diferentes alternativas posibles de estrategias o de medios que la empresa pueda adoptar para alcanzar mejor los objetivos organizacionales predeterminados, teniendo en cuenta sus condiciones internas y las condiciones externas existentes a su alrededor. Las alternativas estratégicas constituyen los cursos de acción futura que la empresa pueda adoptar para alcanzar sus objetivos globales.

De modo genérico, el planeamiento estratégico de una empresa se refiere al producto (los bienes que la empresa produce o los servicios que presta) o al mercado (donde la empresa coloca sus productos o bienes o donde presta sus servicios).

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA APO

Si bien la APO es en la actualidad un enfoque administrativo que se aplica ampliamente en todo el mundo, a veces se cuestiona su efectividad. A menudo se critica su errónea aplicación, pero otra razón es que la APO se aplica como una teoría mecánica que se centra en aspectos seleccionados del proceso administrativo sin integrarlos en un sistema. Para dar una visión más realista, a continuación nombraremos las ventajas y desventajas de la APO:

- Mejora la Administración
- Aclara la organización.
- Genera compromisos personales.
- Ayuda a desarrollar controles efectivos

Como todas sus ventajas, un sistema de APO tiene un buen número de debilidades y defectos. Algunos son inherentes al sistema; otros se deben a defectos en su aplicación.

Desventajas de la APO

- Fallas en la enseñanza de la filosofía de APO
- Fallas en ofrecer orientación a quienes se fijan las metas

INTRODUCCION

Ante todo debemos tener en cuenta que los conocimientos que adquirimos a través de nuestros años de

estudio serán el cimiento para lo que posteriormente será nuestro desempeño profesional, es por esto y teniendo en cuenta que nuestra carrera se desarrolla en el área de la administración es que hemos decidido retomar un tema, desarrollado en el actual semestre en el ramo de administración, para tal efecto como tema se ha elegido la unidad de administración por objetivos APO.

Para ello desarrollaremos sus orígenes, definiciones, características, su ciclo de aplicación y dentro de este se tratará con mas detenimiento las partes mas importantes que lo conforman.

Para finalizar informaremos sobre las ventajas y desventajas que provocaría su implementación al interior de las organizaciones. Así pues desarrollando el tema pretendemos afianzar conocimientos, a la vez que ir creando un vocabulario técnico en forma a la Administración de Empresas, esto nos ayudará a futuro para comprender de mejor manera materias relacionadas con la Administración, pues, desarrollaremos una que nos permita comparar entre distintos tipos de modelos administrativos.

Administración por Objetivos :

- Es una técnica participativa de la planeación y evaluación, a través de la cual superiores y subordinados, conjuntamente, definen aspectos prioritarios.
- Establecen objetivos (resultados) a ser alcanzados en un determinado periodo de tiempo y en términos cuantitativos, dimensionando las respectivas contribuciones (metas).
- Hacen seguimientos sistemáticamente del desempeño (control) procedimientos a las correcciones necesarias.