

INACAP

VIÑA DEL MAR

INDICE

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

CONCEPTOS DE APO

ORIGEN DE LA APO

CARACTERÍSTICAS DE LA APO

DESARROLLO DEL CONCEPTO DE LA APO

EL PROCESO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVO

COMO ESTABLECER OBJETIVOS

FIJACIÓN DE OBJETIVOS

PRINCIPALES, ESTRUCTURALES Y DE COMPORTAMIENTO

NORMAS PARA LA FIJACIÓN DE OBJETIVOS

LISTA DE VERIFICACIÓN DE OBJETIVOS

JERARQUÍA DE OBJETIVOS

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLANEAMIENTO TÁCTICO

CONCEPTO DE ESTRATEGIA Y DE TÁCTICA

CICLO DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVO

AUTORES CRÍTICOS DE LA APO

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA APO

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

Ante todo debemos que tener en cuenta que los conocimientos que adquirimos a través de nuestros años de estudio serán el cimiento para lo que posteriormente será nuestros desempeños profesionales.

Cuando las formas tradicionales de hacer las cosas ya no responden a las nuevas situaciones, la insatisfacción

crece. Cuando la velocidad de los cambios y las necesidades exigen respuestas rápidas, la inquietud y la presión aumenta. Cuando aparentemente todo se mueve, cambia y se transforma a nuestro alrededor, la existencia del ser humano se vive con mayor incertidumbre.

Las seguridades ya no hay que buscarlas fuera de nosotros mismos porque allí todo cambia y se mueve. La mirada hay que volverla hacia lo íntimo o profundo, hacia lo originario, alrededor de lo cual es posible armonizar y darle sentido al movimiento que nos rodea. Desde ese proceso que dirige su atención a lo profundo en el ser humano para, a partir de allí, abordar nuestra realidad circundante, nuestro entorno humano y las relaciones que con ellos establecemos, surge el interés por las nociones de liderazgo, comunicación, motivación, objetivos comunes a la empresa y aprendizaje en equipo.

En el siguiente informe hablaremos de la administración por objetivos APO.

Para ello desarrollaremos sus orígenes, definiciones, características, su ciclo de aplicación. Para finalizar informaremos sobre las ventajas y desventajas que provocaría su implementación al interior de las organizaciones.

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

CONCEPTOS DE APO

Para comenzar este estudio de campo; es fundamental dar algunos conceptos que abarcan la "APO"; donde se plasma, el porqué es ésta modalidad una de las más versátiles empleadas en la actualidad en el área administrativa y gerencial.

Es un método práctico a través del cual se construye la efectividad de una organización, dentro de un grupo de metas posibles de alcanzar, con objetivos bien definidos y estructurados, los cuales son evaluados por los miembros administrativos, gerentes y supervisores de cada unidad operativa de dicha organización.

Un proceso en el cual los objetivos son determinados por un subordinado y un supervisor, y deben ser completados dentro de un espacio de tiempo.

"Es un sistema dinámico que integra las necesidades 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"

Es un modelo administrativo que incluye un proceso político: propósitos de la empresa, un proceso de planeamiento: organizacional, estratégico y táctico y un proceso de dirección: supervisión media y ejecución. El énfasis en hacer correctamente el trabajo para alcanzar la eficiencia pasó al énfasis de hacer el trabajo más relevante para los objetivos de la organización a fin de alcanzar eficacia. El trabajo pasó de un fin en sí mismo, a ser un medio de obtener resultados. Esto porque las personas y la organización, probablemente están más preocupadas en trabajar que en producir resultados.

ORIGEN DE LA APO

La APO o administración por resultados constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de teoría clásica. Su aparición es reciente: en 1954, Drucker publicó un libro, en el cual caracteriza por primera vez la administración por objetivos, siendo considerado como creador de la APO.

La APO surgió en la década de los 50, cuando la presión económica de la época generó dentro de las empresas una administración por presión, y la presión ejercida sobre los gerentes no condujo mejores resultados: esto porque los dirigentes de las empresas interpretaban la apatía de los gerentes en producir los resultados esperados como rebeldía. En respuesta, las empresas hacían más fuertes los controles, y con esto se cerraba más el círculo vicioso: mayor control, mayor resistencia; mayor resistencia, mayor control. En ese momento, la APO como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido, comenzó a surgir con ideas de descentralización y administración por resultados, eliminando los órganos de staff, quedando a cargo de cada división la creación de aquellos servicios que necesitaran para alcanzar sus objetivos, esto fortaleció la posición de autoridad de cada jefe operativo.

CARACTERÍSTICAS DE LA APO

La APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través del planeamiento 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 qué contribución puede 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.

La APO constituye un sistema de gestión que aporta a la organización conocimientos técnicos que permiten utilizarla como:

Un sistema de planificación: esta primera característica de la APO exige diseñar un plan de actuación mediante la definición de unas estrategias, entendiendo por tales "los caminos o vías que es necesario recorrer

para alcanzar los objetivos propuestos" mediante la realización y desarrollo de determinados proyectos de actuación, proyectos que es preciso definir como "un conjunto de actividades dirigidas a obtener un resultado", esto va a permitir a la empresa conocer:

- las actividades que deben realizarse, aun por mínimas que éstas sean.
- quién debe realizarlas
- cuándo deben acometerse, y
- cómo deben ejecutarse, es decir, con qué medios o recursos

Un sistema flexible de dirección: esta flexibilidad se apoya en un sistema fluido de información ascendente y descendente que permita:

- detectar las desviaciones
- analizarlas
- comunicarlas a quién tiene la responsabilidad tanto de la ejecución del proyecto como de la obtención de los objetivos fijados por la organización, para que se puedan introducir cuantas medidas correctoras sean necesarias.

Un instrumento de motivación-participación: la APO se basa en la participación de todos los implicados en el proceso como elemento imprescindible para lograr integrar los objetivos personales y los de la propia organización. La APO se ha mostrado como un instrumento de motivación que por su propia dinámica, esencialmente participativa, favorece la constitución de equipos de trabajo, como célula idónea de la nueva cultura organizacional.

Un sistema de evaluación: la APO se apoya en un sistema flexible y continuo de evaluación que permite analizar el proceso de ejecución de las actividades planificadas y el grado de obtención de los resultados previstos. Este sistema de evaluación se apoya básicamente en la definición de indicadores, que, en cuanto instrumentos de medida, permiten evaluar el estado de realización de un proyecto o el grado de consecución de los resultados previstos.

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.

DESARROLLO DEL CONCEPTO DE LA APO

La APO actualmente es practicada en todo el mundo y lo difícil es tener claro lo que significa. Algunos administradores la usan como una herramienta de evaluación, otros como una técnica de motivación o para la planeación y control.

La APO es un sistema administrativo completo, que para operar integra variadas actividades administrativa de manera sistemática, enfocado al logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales.

Hincapié en la evaluación de desempeño

En 1957 Douglas mcgregor, a criticado los programas de evaluación de desempeño tradicionales centrados en

la tensión de los criterios de las características de los individuos para evaluar a los subordinados.

En el enfoque clásico se requiere que los administradores emitan su juicio sobre, el valor de las personas de estos. por lo tanto mcgregor implemento un nuevo método basado en el concepto de la APO de DRUCKER principalmente:

Los subordinados asumen la responsabilidad de establecer objetivos a corto plazo para ello y revisarlos después con su superior. Este tiene poder de veto sobre estos objetivos, pero en un ambiente apropiado es difícil que se produzca la necesidad de usarlo.

Luego se evalúa el desempeño contra los objetivos actuales, deberes que desarrollan en primer lugar los subordinados.

Este nuevo método estimula la auto evaluación y autodesarrollo, lo principales se centra donde debería: en el desempeño mas que en la personalidad.

El gerente, actúa como entrenador, provocando la participación activa de los subordinados en el proceso de evaluación, lo que favorece el compromiso y un ambiente propicio para la motivación.

Hincapié en los objetivos a corto plazo y la motivación

Esta reconocido por profesionales y otros, la importancia de establecer metas individuales. Además se descubrió:

- Que el desempeño era mas alto cuando las personas tenían objetivos específicos que cuando simplemente se les pedía que hiciera un mejor esfuerzo. (los altos niveles de intenciones se asocian con altos niveles de desempeño)
- Un importante movimiento ascendente en el nivel promedio global de las metas.
- También se observó en estas empresas una mejoría en la consecución de las metas y un aumento constante de la productividad.

La fijación de metas no es el único factor para motivar a los empleados, es muy importante (otros factores son: incentivos, participación y autonomía)

La fijación de meta es una técnica de motivación, no es tan restringida a las empresas privadas pero si a las empresas publicas. La sensación general de los objetivos es la empresa publicas es un reto para los administradores, pero hay evidencia de que se puede resolver.

El enfoque del sistema de la APO

La APO sea modificado: se ha usado para calcular el desempeño, como un instrumento para motivar a los subordinados así como para la planificación estratégica. Así como otros procesos que se integran a la APO; Diseño de estructuras organizacionales, programas de indemnización y la elaboración de presupuesto.

La administración básica pueden y deben incorporarse a la APO, pero el grado de integración difiere de la actividad individual. Es decir en los niveles mas alto de integración de la APO con las funciones administrativas se producía en el control, la planeación y la dirección. Pero para ser eficaz la APO debe contemplarse como un sistema completo, por lo tanto es una forma de dirigir y no como una adicción a la labor administrativa.

EL PROCESO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVO

Se inicia en la cúspide de la organización y tiene el respaldo activo del gerente general que es quien dirige esta, ya que comienza en la alta dirección el establecimiento de objetivos. No obstante, no es importante que los objetivos comiencen en la alta dirección. Puede iniciarse a niveles de división, del gerente de mercadotecnia () o más abajo.

Una de las necesidades críticas de la APO es el progreso y a la difusión de premisas coherentes (el administrador no puede fijar metas y otros sin normas).

Establecimiento de objetivos preliminares

Estos lo establecen el gerente general quien determina lo que se percibe como la misión y las metas más importantes de la organización en el futuro. La mayoría de los objetivos se fijan de forma tal que coincidan con el presupuesto anual o un proyecto importante.

A medida que se desciende por la organización, el tiempo fijado para el cumplimiento de metas tiende a disminuir. Estos son los objetivos preliminares ya que son juicios de lo que se puede y debe lograr la empresa en un tiempo determinado.

Esas metas son susceptibles y tentativas de ser cambiadas, mientras tanto los subordinados realizan toda la cadena de objetivos verificables.

Clarificación de los papeles organizacionales

A veces se pasa por alto la relación entre los resultados esperados y la responsabilidad que recae en la persona que debe esforzarse para lograr metas y objetivos.

Esa responsabilidad debe ser asignada a una persona en particular, esto no suele ocurrir ya que las estructuras de la organización en cuanto a responsabilidades son indefinidas y esto necesita una clarificación de asignación de responsabilidad.

Establecimiento de objetivos para los subordinados

Este proceso se realiza después de establecer los objetivos para los administradores de alto y menor nivel. Luego se procede a trabajar conjuntamente con los subordinados en el establecimiento de los objetivos para cada uno considerando las metas que puede cumplir, el tiempo y los recursos que utilizarán.

No se deben fijar metas irreales y el hecho de que los subordinados participen en el establecimiento de objetivos no significa que puedan hacer lo que quiera. El jefe o administrador tiene la responsabilidad de aprobar o no las metas de los subordinados.

Las metas deben ser coherentes con los objetivos globales de la empresa y de otros administradores.

Reciclaje de objetivos

Para establecer objetivos podía hacerse en forma ascendente o descendente y que funcionan bien mutuamente (la aportación es recíproca entre ambos métodos), entonces es necesario efectuar un alto grado de reciclaje de objetivos.

Al combinar estas dos formas de establecer objetivos obtendremos objetivos más claros y acorde tanto con los recursos, motivación, metas de la empresa, etc.

COMO ESTABLECER OBJETIVOS

No se puede esperar que una persona o grupo trabaje en forma eficaz y eficiente si no existe un propósito claro.

Objetivos cuantitativos y cualitativos

Los objetivos deben ser en lo posible verificables, se debería medir su resultado.

Los objetivos cuantitativos no presentan mayor dificultad al establecer el sistema de medición, ya que se verifican cantidades, números, etc. Pero los objetivos cualitativos son de difícil medición ya que median cualidades de una meta.

EJEMPLOS DE OBJETIVOS NO VERIFICABLES Y VERIFICABLES

	Objetivos Verificables
Objetivos No Verificables	
• Lograr utilidades razonables • Mejorar la comunicación • Mejorar la productividad del	1. Lograr un rendimiento sobre la inversión del 12% al finalizar el presente año fiscal 2. Publicar un boletín mensual de noticias, de dos paginas, a partir del 1 de julio 20001, que no requiera mas de 40 horas de trabajo como tiempo de preparación 3. aumentar la producción en un 5% para el 31 de diciembre de 2001, sin costo adicionales y conservando el nivel actual de calidad
Departamento de producción	
• Desarrollar mejores gerentes • Implantar un sistema	4. Diseñar y dirigir un programa interno sobre los aspectos fundamentales de la administración, que deberá estar terminado para el 1 de octubre de 2001 y que no requerirá mas horas de 2000 horas de trabajo de los asesores de desarrollo administrativo y que por lo menos el 90% de los 10 gerentes aprueban el examen específico
De computación	5. instalar un sistema de control computarizado en el departamento de producción para el 31 de diciembre de 20001, que no requiera mas de 500 horas de trabajo de análisis de sistema y operación con no mas del 10% de paro durante los primeros tres meses y el % después.

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:

- i. 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.
- ii. 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.
- iii. 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.
- iv. 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:

- a) Los objetivos proporcionan a la organización una guía precisa en el sentido de una finalidad común
- b) inducen al trabajo en equipo y pueden ser utilizados para eliminar las tendencias egocéntricas de los grupos existentes en la organización.
- c) Sirven de base segura para verificar el valor de las metas y de los planes y ayudan para evitar errores debidos a la omisión
- d) 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.
- e) Muchas veces los recursos son escasos o mal ubicados. Los objetivos ayudan a orientar y para prever su distribución con criterio.

PRINCIPALES, ESTRUCTURALES Y DE COMPORTAMIENTO

La Administración por objetivos implica una técnica sistemática de gerencia. Se hace mucho énfasis en la planeación y control. La APO presenta las siguientes características principales, estructurales y de

comportamiento en este sistema de fijación de objetivos.

Características Principales:

- 1– Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior, a fin de lograr mayor participación del personal.
- 2– Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición, logrando la descentralización de decisiones.
- 3– Interrelación de los objetivos departamentales, permitiendo buenas relaciones entre el grupo de trabajo.

Las características estructurales son:

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

Las características de comportamiento son:

- 1–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.
- 2–Los desvíos de resultados con relación a las metas provocan auto corrección en el desempeño, y si es necesario, orientación específica del superior.

En común:

Elaboración de planes tácticos (de cada dpto.) y planes operacionales (toda la organización) con énfasis en la medida y control de los mismos.

Autocontrol y auto evaluación de las tareas asignadas, por parte de cada subordinado y supervisor.

Normas para la fijación de objetivos

Esto no es una tarea fácil, requiere un asesoramiento inteligente por parte del superior y una practica intensiva por parte del subordinado, por lo tanto deben trabajar en forma conjunta.

La lista de objetivos no debe ser muy larga pero debe contener las principales características del trabajo que se realiza, ya que estos deben ser verificables.

LISTA DE VERIFICACIÓN DE OBJETIVOS

- ¿ Cubren los objetivos las principales características de mi trabajo?
- ¿ Es demasiado larga la lista de objetivos si es si puedo combinar algunos?
- ¿ Son verificables los objetivos, si sabré al final del periodo si se han alcanzado o no?
- Los objetivos indican: a- Cantidad (cuanto) c- Tiempo (cuando)

b- Calidad (que tan bien) d- Costo (a que costo)

- ¿ Representa los objetivos un reto razonable?
- ¿ Se han asignado prioridades a los objetivos (rango, valor estadístico)?
- El conjunto de objetivo incluye también: a- Objetivos de mejoramiento

b- Objetivos de desarrollo personal

- ¿ Están coordinados los objetivos con los gerentes y unidades organizaciones, son congruente con los objetivos de mi superior, mi departamento, la compañía?
- ¿ Les he comunicado los objetivos a todos los que deben estar informado?
- ¿ Son congruente los objetivos corto plazo con los propósitos a largo plazo?
- ¿ Están claramente identificadas las suposiciones sobre las que basan los objetivos?

13- ¿ Están expresados los objetivos con claridad y por escrito?

14- ¿ proporcionan los objetivos retroalimentación oportuna par que yo pueda tomar las acciones correctas necesarias?

15- ¿ Son suficientes mis recursos y autoridad para alcanzar los objetivos?

16- ¿ Les ha dado a las personas que se espera alcancen los objetivos la oportunidad de seguir sus objetivos?

17- ¿ Tienen mis subordinados control sobre aspectos para los que se les ha asignado responsabilidad?

JERARQUÍA DE OBJETIVOS

Como las organizaciones siempre persiguen mas de un objetivo, surge el problema de cual o cuales 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 globales hasta los objetivos individuales específicos, en función de su contribución relativa a la organización como un todo. Cada organización tiene, implícita o explícita, su jerarquía de objetivos.

Estos deben estar interconectados entre sí, deben ser ayudados por las metas para que se alcancen en forma ordenada los objetivos propuestos, de no ser así, con frecuencia las personas siguen rutas que aparentemente son buenas para su propio departamento pero pueden ser perjudiciales para la compañía como un todo.

Ya es bastante malo cuando las metas no se apoyan ni se interrelacionan, pero puede ser catastrófico para la empresa cuando interfieren entre sí.

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

- a) Posición competitiva en el mercado. (Participación de mercado.
- b) Innovación y creatividad en los productos.
- c) Productividad e índices de eficiencia.
- d) Aplicación rentable de recursos físicos y financieros.
- e) Tasa de dividendos o índices de retorno del capital invertido (lucro.
- f) Calidad de la administración y desarrollo de los ejecutivos.
- g) 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:

a) 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.

e) 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 como alcanzarlos, esto es, establecer la estrategia empresarial a ser utilizada para alcanzar de la mejor manera aquellos objetivos y definir cuales son las tácticas que mejor

implementan la estrategia adoptada.

CONCEPTO DE ESTRATEGIA Y DE TÁCTICA

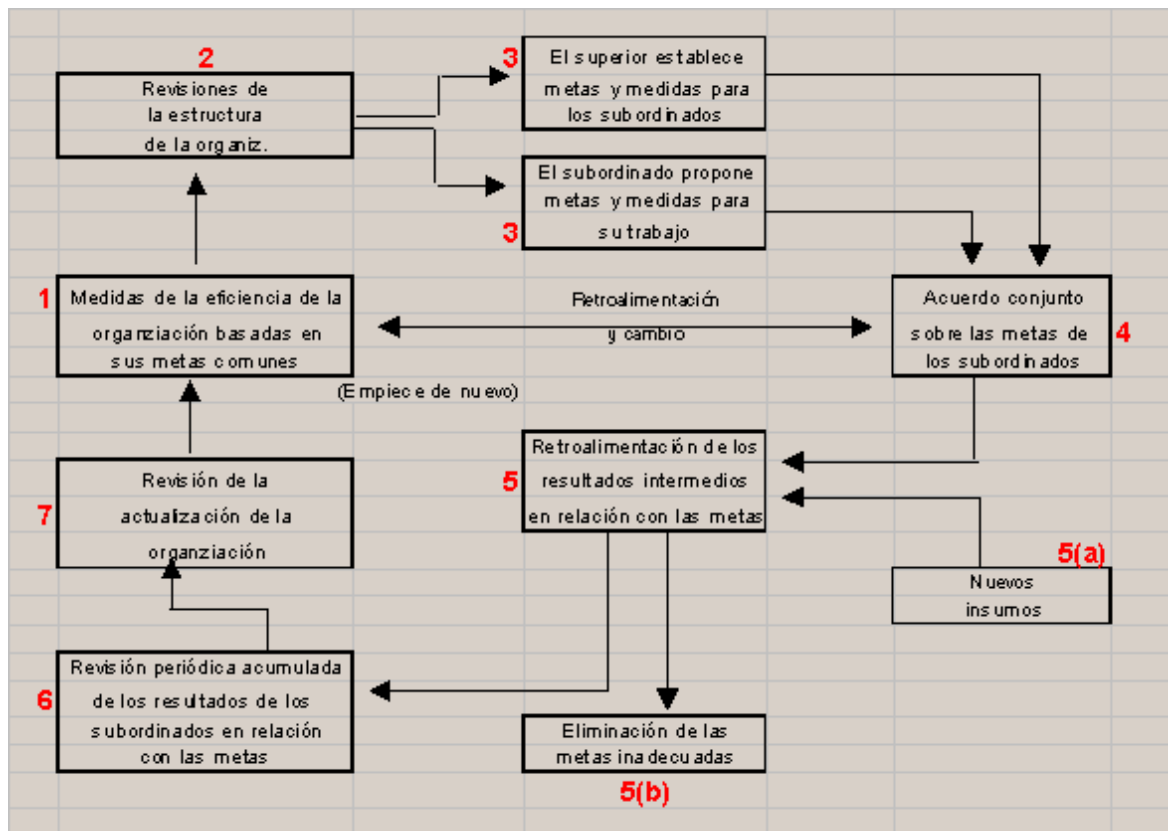
El antiguo concepto militar define estrategia como la aplicación de fuerza en gran escala contra algún enemigo. En términos empresariales, podemos definir estrategia como la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global tratando de alcanzar objetivos a largo plazo. Táctica es un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

CICLO DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVO



AUTORES CRÍTICOS DE LA APO

Los diez pecados capitales para fracasar en la APO, según John W. Humble, son:

- No obtener participación de la alta gerencia.
- Decir a todos que la administración por objetivo es una técnica suprema capaz de resolver los problemas.
- Adoptar la APO dentro de un programa acelerado.
- Fijar solamente objetivos cuantificables.
- Simplificar a los extremos todos los procedimientos.
- Aplicar la APO en áreas aisladas, o sea no hacer participar globalmente a la empresa.
- Delegar todo el proyecto de APO al personal del nivel inferior.
- Concentrarse en individuos e ignorar los problemas en grupos.
- Inaugurar el sistema con una fiesta y después dejarlo andar solo.
- Ignorar las metas personales de los gerentes, concentrándose solo en los objetivos de la empresa.

Según Harry Levinson: "lo ideal es que ese proceso sea seguido de contactos frecuentes, incluso diarios, y esté separado del análisis salarial". Una de sus críticas más duras hacia la APO, señala lo siguiente:

Cuanto más alta es la jerarquía de un empleado y más variadas y sutiles sus funciones, más difícil resulta identificar bien objetivos que representen más de una fracción de su trabajo; a este respecto, ofrecen dificultades especiales la creatividad de su labor y la negligencia al determinar previamente las metas y trabajos.

La mayoría de las descripciones de funciones se limitan a la labor que el propio empleado realiza en su cargo. Como la APO no tiene una visión sistemática de la empresa, no toma en consideración la interdependencia entre las funciones, por lo que resulta más difícil evaluar las responsabilidades de cada uno porque el resultado de las actividades de una persona suele depender de los actos de otras personas.

Por último, "la fijación de los objetivos se realiza durante un período demasiado breve para que haya unas acciones recíprocas adecuadas entre los distintos niveles de una organización". Esto contribuye a originar una motivación suficiente y sistemas de autocontrol que sean eficientes.

Según Joao Lodi: la APO tiende a exigir mucho de cada uno y que las personas deben ser preparadas para recibir el método y poder aplicarlo con criterio. De lo contrario, podrán venir diversos males".

Según Vernon R. Wiehe: "Los términos básicos en la APO son la Misión, Objetivos, Metas y Planes.

La misión es el destino final y el fin de la acción, la cual una organización anhela lograr. La misión es generalmente la situación en grandes términos, por la cual la dirección general de la organización debe esforzarse para llevarlo a cabo. La misión describe el propósito de la organización, la razón para ella existir.

Los objetivos son el resultado anhelado llevados a cabo en orden, que permanecen en una organización viable; los cuales son el cumplimiento de su misión. El objetivo puede ser visto como un lineamiento futuro o como un perfeccionamiento de la misión de la organización.

Las metas de un programa de la APO son el resultado final a ser llevado a cabo dentro de un período de tiempo. El período de tiempo será variables acorde con la naturaleza de la meta.

La formulación de los planes para alcanzar una meta es similar al funcionamiento de un concepto en investigación, donde el investigador especifica la ruta que él tomará en medida con el concepto que esta cuantificando. En la APO, el trabajador indicará en la práctica actual cómo probará llegar a las metas.

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 mas 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

1.- Mejor administración:

Podemos resumir todas las ventajas de la APO, diciendo que generan una administración mucho mejor. No se pueden establecer objetivos sin una planeación adecuada, y la planeación orientada hacia los resultados es la única que tiene sentido.

Para asegurarse de que los objetivos sean realistas, también se requiere que los administradores piensen en la

forma en que alcanzarán los resultados, la organización y el personal requerido para efectuarlo, como asimismo los recursos y la ayuda que necesitarán, de igual forma, no hay mejor incentivo para el control ni una manera de conocer los estándares para el control que un conjunto de metas claras.–

Clarificación de la organización:

La APO obliga a los administradores a definir los papeles y las estructuras organizacionales, teniendo en cuenta que los puestos en lo posible se deben crear alrededor de los resultados fundamentales que se esperan de las personas que los ocupan.

Con frecuencia, las compañías que han emprendido eficazmente estos programas han descubierto deficiencias en su organización, Los administradores olvidan que para obtener los resultados tienen que delegar autoridad, de acuerdo a los resultados que se esperan.

Compromiso personal:

Una de las grandes ventajas de la administración por Objetivos es que : estimula al personal a comprometerse con sus metas, ya no se limitan a hacer simplemente su trabajo, seguir instrucciones y esperar orientación y decisiones, sino que ahora son individuos con propósitos claramente definidos. Porque han participado en la fijación real de sus objetivos, han tenido la oportunidad de incorporar ideas a programas de planeación, comprenden cual es la medida de su discrecionalidad (su autoridad), y han recibido ayuda de sus superiores para asegurar el cumplimiento de sus metas. Estos son los elementos que producen una sensación de compromiso.

Las personas se entusiasman cuando pueden controlar su propio destino.

Desarrollo de Controles Eficaces.

En la misma forma en que la administración por Objetivos produce una planeación más eficaz, también ayuda a desarrollar controles eficaces, hay que recordar que el control implica medir resultados y llevar a cabo acciones para corregir desviaciones de los planes con el fin de que alcancen las metas. Uno de los principales problemas es saber que se tiene que observar, y la mejor forma es un conjunto claro de metas que sean verificables.

Desventajas de la Administración por Objetivos:

Estas desventajas se deben principalmente a deficiencias en la aplicación de los conceptos del sistema.

1.– Deficiencias en la enseñanza de la filosofía de la APO.–

Los administradores que pongan en práctica, deben comprender y saber mucho sobre la Administración por objetivos, pues deben explicar a sus subordinados, que es, cómo funciona, porque se hace, que papel desempeñará en la evaluación del desempeño y, sobre todo, cómo se pueden beneficiar los que participen en ella. La filosofía se fundamenta en conceptos de autocontrol y autodirección, encaminados a otorgar mayor profesionalismo a los administradores.–

2.– Deficiencias en la provisión de normas a quienes establecen las metas.

En cualquier clase de planeación, hay que partir de la base que no se puede operar si a quienes deben establecer las metas, no se les proporcionan las pautas que son necesarias para implementarlas.

En este caso los Gerentes deben saber cuales son las normas corporativas y como encaja su propia actividad

en ellas. Si las metas de la empresa son imprecisas, irreales o incoherentes, resulta prácticamente imposible que los administradores se sintonicen con ellas.

Los administradores también necesitan premisas de planeación y conocer las principales políticas de la compañía. Para poder elaborar los planes con eficacia, es necesario tener algunas ideas sobre el futuro, cierta comprensión de las políticas que afectan sus áreas de operación y conciencia de los objetivos y programas con los que se entrelazan sus metas. La falla en satisfacer estas necesidades pueden dar como resultado un vacío fatal en la planeación.

3.- Dificultad para establecer metas:

Las metas realmente verificables son difíciles de establecer, en especial si se quiere que posean el grado adecuado de rigidez y flexibilidad un trimestre tras otro y un año tras otro. En ocasiones, quienes participan en programas de la APO, informan que la preocupación excesiva por los resultados económicos, presionan demasiado, lo que puede estimular un comportamiento cuestionable. Para reducir la probabilidad de seleccionar medios no éticos para lograr resultados, la alta dirección tiene que estar de acuerdo con los objetivos razonables, establecer claramente las expectativas de conducta y darle una alta prioridad y recompensa a la conducta ética, castigando las actividades contrarias a ella. –

4.- Hincapié en las metas a corto plazo.

En la mayoría de los programas de APO, los administradores establecen metas a corto plazo, un trimestre o menos, pocas veces por un año. Es evidente que surge el peligro de dar demasiada importancia al corto plazo, quizá a expensas del largo plazo. Esto significa que los superiores siempre deben asegurarse de que los planes se hayan diseñado para favorecer las metas de más largo plazo.

5.- Peligro de Inflexibilidad.

Los administradores con frecuencia vacilan antes de cambiar los objetivos. Aunque quizá las metas dejen de tener significado cuando se cambian con mucha frecuencia y no representen un resultado bien pensado y planeado, de todas formas es no se puede esperar que un administrador se esfuerce por una meta que ya resulta anticuada debido a una revisión de los objetivos de la empresa por cambio de premisas o por modificación de políticas.

6.- Otros peligros.

En el deseo por hacer que las metas sean verificables, las personas quizás se excedan en el uso de metas cuantitativas e intenten utilizar números en áreas donde no son aplicables, o pueden restar valor a metas importantes que son difíciles de expresar en términos de resultados finales.

En ocasiones los administradores no saben utilizar los objetivos como una fuerza constructiva, a pesar de contar con la ayuda de sus superiores.

Otro peligro, es olvidar que la administración consiste en mucho más que establecer metas.

Pueden surgir dificultades al aplicar la planeación orientada hacia las metas en un ambiente muy dinámico y complejo.

Como ejemplo de estos peligros, se puede citar que en la aplicación de la APO en los sistemas de prestación de servicios humanos, se observó un rechazo debido a dificultades en :

- Convertir los objetivos organizacionales amplios en objetivos organizacionales departamentales más

detallados.

- Medir el desempeño y proporcionar retroalimentación.
- Determinar lo que constituye un desempeño meritorio y recompensar a las personas con él.
- Establecer objetivos a largo plazo congruentes con metas a corto plazo.
- Ajustarse a un ambiente sujeto a rápidos cambios.

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.

CONCLUSIONES

Al finalizar la investigación, damos por seguro que entendimos que definitivamente la Administración por Objetivo ayuda a superar muchos de los problemas crónicos de los administradores y profesionales de una empresa con futuro: nos proporciona un medio para medir el verdadero aporte del personal de la empresa, a definir metas comunes de las personas y de la organización y al medir los aportes individuales a tales metas, es más probable que se obtenga un esfuerzo coordinado y un trabajo en equipo, estimulado, a la vez, la iniciativa personal. Asimismo, prever soluciones al grave problema de la definición de las responsabilidades de cada una de las personas que integran la organización, y esto elimina la posibilidad que el individuo cambie su personalidad.

La Administración por Objetivo le da una herramienta a la empresa para establecer sus metas conjuntamente con los subordinados. A través de ella, las metas comunes: rentabilidad, posición competitiva, productividad, liderazgo en el mercado, responsabilidad reconocida y excelentes relaciones se organizan, planifican y ejecutan efectivamente. Sin embargo, considero necesario, recordar que dentro de la Administración por Objetivo existe el riesgo que estas metas puedan no ser concordantes, pero he aquí la sabiduría, experiencia y liderazgo de los supervisores para lograr la comunicación y abrir las posibilidades de cambios, que benefician a ambas partes. Por tanto, estimamos muy importante, recalcar una característica importante de este Modelo Administrativo: la Administración por Objetivo no es una fórmula milagrosa, sin embargo, puede comportarse flexible en situaciones limitantes que se le presenten a la empresa, producto de los cambios rápidos y necesarios que sufre la sociedad mundial.

BIBLIOGRAFÍA

- Dirección dinámica de empresa

Peter Ducker.

- Internet:
Páginas El Universal y Revista Now.
- Administración una perspectiva global

Harold Koontz, Heinz Weihrich. Editorial Mc. Graw hill, D

- Introducción A La Teoría General De La Administración
Idalberto Chiavenato. Editorial Mc. Graw Hill, 3era. Edición.
- Social Administration
Simón Slavin. Published: The Haworth Press & Council on
Social Work Education. N.Y., 1978.