



ADMINISTRACIÓN GENERAL

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS



AUTOR:
ING. RICARDO SALGUERO
MSC. EN ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

CONCEPTO



Enfoque de gestión que se centra en establecer objetivos claros y medibles para los individuos y equipos dentro de una organización.

Fue desarrollado por el reconocido teórico de la administración ***Peter Drucker*** en la década de 1950 y desde entonces ha sido ampliamente adoptado en diversos entornos empresariales.

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

FINALIDAD



Alinear los esfuerzos individuales con los objetivos organizacionales, creando así un sentido de dirección y propósito compartido.

Basándose en la premisa de que cuando los empleados comprenden claramente sus metas y cómo se relacionan con los objetivos más amplios de la organización, son más motivados y orientados hacia el logro de resultados.

PRINCIPALES REPRESENTANTES



La planificación a largo plazo no es pensar en decisiones futuras, sino en el futuro de las decisiones presentes

(Peter Drucker)

ekifrases.com



Peter Drucker:

Considerado el padre de la Administración por Objetivos, fue un renombrado teórico de la administración y autor de numerosos libros sobre gestión empresarial.

Desarrolló y popularizó el concepto de APO en la década de 1950. Drucker enfatizó la importancia de establecer objetivos claros y mensurables para mejorar el desempeño y la productividad en las organizaciones.

George S. Odiorne:

Experto en APO y autor de "Management by Objectives: A System of Managerial Leadership".

Contribuyó significativamente a la APO mediante la elaboración de un sistema estructurado para su implementación.

Odiorne resaltó la necesidad de establecer metas desafiantes pero alcanzables, así como de establecer un proceso de retroalimentación efectivo para evaluar el progreso y realizar ajustes cuando sea necesario.

PRINCIPALES REPRESENTANTES



John Humble:

Consultor y defensor de la Administración por Objetivos.

Su trabajo se centró en el desarrollo de técnicas y herramientas prácticas para implementar la APO en las organizaciones.

Hizo hincapié en la importancia de la participación activa de los empleados en el proceso de establecimiento de objetivos y en la creación de un entorno de trabajo colaborativo.



Raymond E. Miles:

académico y profesor de la Universidad de California, Berkeley, que realizó importantes contribuciones a la APO.

Se centró en la relación entre los objetivos individuales y los objetivos organizacionales, y cómo alinearlos eficazmente.

Desarrolló el concepto de "administración por resultados" para resaltar la importancia de medir y evaluar el desempeño basado en los resultados logrados.



Edwin A. Locke:

Conocido por su teoría de la fijación de metas, que es una parte fundamental de la APO.

Sus investigaciones destacaron que el establecimiento de metas específicas y desafiantes puede motivar a los individuos a esforzarse más y lograr un mejor rendimiento.

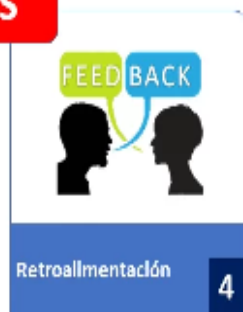
Locke enfatizó la importancia de la claridad de los objetivos, la retroalimentación constante y la participación activa de los empleados en la fijación de metas.



EL PROCESO GENERAL DE ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS



Fases



Administración por objetivos

1. Establecimiento de objetivos:

Se definen objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo (SMART) para cada individuo o equipo. Estos objetivos deben estar alineados con los objetivos organizacionales y ser mutuamente acordados entre los gerentes y los empleados.

Cada letra en SMART
representa un atributo específico que un objetivo debe tener:

**Específico
(Specific):**

El objetivo debe ser claro y específico en cuanto a lo que se quiere lograr. Debe responder a preguntas como qué, quién, cuándo, dónde y por qué. Al ser específico, se evitan ambigüedades y se brinda una dirección clara para el logro del objetivo.

**Medible
(Measurable):**

El objetivo debe ser cuantificable o medible de alguna manera. Esto implica establecer criterios o indicadores que permitan evaluar el progreso y determinar si se ha alcanzado el objetivo. El uso de medidas tangibles facilita el seguimiento y la evaluación del desempeño.

**Alcanzable
(Attainable):**

El objetivo debe ser alcanzable y realista dentro de las posibilidades y recursos disponibles. Esto implica evaluar si las habilidades, el conocimiento, los recursos y el tiempo necesarios para lograr el objetivo están disponibles o se pueden adquirir. El objetivo debe ser un desafío pero también alcanzable.

**Relevante
(Relevant):**

El objetivo debe ser relevante y estar alineado con los objetivos generales de la organización. Debe tener una conexión clara y directa con los resultados y prioridades estratégicas. Al establecer objetivos relevantes, se asegura que el esfuerzo y los recursos se dirijan hacia lo que realmente importa.

**Limitado en el
tiempo
(Time-bound):**

El objetivo debe tener un marco de tiempo específico y definido para su logro. Esto implica establecer una fecha límite o un plazo para alcanzar el objetivo. La temporalidad ayuda a mantener un sentido de urgencia y proporciona un enfoque claro en el tiempo para la ejecución y evaluación del objetivo.

El concepto SMART

Se utiliza como una guía para establecer objetivos efectivos. Los objetivos deben ser Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y Limitados en el tiempo, lo que contribuye a la claridad, la orientación y la evaluación adecuada del progreso hacia su logro.



EL PROCESO GENERAL DE ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS



2. Planificación:

Se desarrollan planes de acción detallados para alcanzar los objetivos establecidos. Estos planes incluyen la asignación de recursos, la identificación de tareas y la definición de plazos.

3. Ejecución:

Los empleados llevan a cabo las tareas y actividades según lo planeado, trabajando hacia el logro de los objetivos acordados.

4. Monitoreo:

Se realiza un seguimiento regular del progreso hacia los objetivos. Esto implica la medición y evaluación periódica de los resultados obtenidos en comparación con los objetivos establecidos.

5. Retroalimentación y evaluación:

Los gerentes y empleados se reúnen para revisar y evaluar el desempeño, discutir los logros y desafíos, y proporcionar retroalimentación constructiva. Esto permite realizar ajustes si es necesario y garantizar que se mantenga el enfoque en los objetivos.



EJEMPLO

Un entrenador que trabaja con un equipo de fútbol desea aplicar la APO para mejorar el rendimiento del equipo.

A continuación, se muestra cómo se podría implementar la APO en el entrenamiento deportivo:



1) Establecimiento de objetivos:

El entrenador se reuniría con el equipo y establecería objetivos claros y específicos para la temporada, como mejorar la condición física, aumentar el porcentaje de pases completados o alcanzar una posición específica en la tabla de clasificación.

2) Planificación:

Con los objetivos establecidos, el entrenador desarrollaría un plan de entrenamiento detallado. Esto implicaría diseñar sesiones de entrenamiento específicas que se centren en los aspectos clave para alcanzar los objetivos, como ejercicios de resistencia, tácticas de juego o trabajo en equipo.

3) Ejecución:

Durante las sesiones de entrenamiento, el entrenador y su equipo de asistentes trabajarían con los jugadores para llevar a cabo las actividades planificadas. Se enfocarían en mejorar las habilidades individuales y colectivas, así como en desarrollar la condición física y la estrategia de juego.



EJEMPLO

4) Monitoreo:

Durante la temporada, se realizarían evaluaciones regulares del desempeño de los jugadores y del equipo en general.

Se registrarían métricas relevantes, como la distancia recorrida, el porcentaje de pases exitosos o los goles marcados.

Esto permitiría al entrenador realizar un seguimiento del progreso y identificar áreas que requieren mejoras.

5) Retroalimentación y evaluación:

Después de cada entrenamiento y partido, el entrenador proporcionaría retroalimentación individual y colectiva a los jugadores.

Se destacarían los logros alcanzados, se discutirían las áreas de mejora y se ofrecerían recomendaciones para el desarrollo continuo.

Además, se programarían reuniones periódicas para evaluar el progreso general hacia los objetivos establecidos.





REFERENCIAS

- Armstrong, M. (2012). Armstrong's Handbook of Management and Leadership: A Guide to Managing for Results. Kogan Page Publishers.
- Drucker, P. F. (2015). La práctica de la administración. Un enfoque de sistemas y contingencias. Editorial Sudamericana.
- Drucker, P. F. (2012). Management: Tasks, Responsibilities, Practices. Routledge.
- García, L., & Rodríguez, M. (2010). Administración por Objetivos: Herramienta de gestión para la mejora continua. Revista Venezolana de Gerencia, 15(50), 467-483.
- Humble, J. (2004). Administración por objetivos y sistemas de control de gestión. Pearson Educación.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2013). Goal setting theory: Setting specific goals and performance outcomes. Handbook of motivation science, 1, 357-374.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (2003). Organizational strategy, structure, and process. Stanford University Press.
- Odiorne, G. S. (1981). Management by Objectives: A System of Managerial Leadership. Pitman Publishing.
- Parra, J. L. (2012). La Administración por Objetivos en el contexto de la gestión pública. Estudios Gerenciales, 28(124), 89-97.
- Steers, R. M., Sanchez-Runde, C. J., & Nardon, L. (2016). Management across cultures: Developing global competencies. Cambridge University Press