

**GestioPolis<sup>com</sup>**  
**CONOCIMIENTO EN NEGOCIOS**

## *ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS (APO)*

### ÍNDICE

<u>T e m a</u>	<u>P á g i n a</u>
Introducción .....	4
Orígenes de la Administración Por Objetivos (APO) .....	5
Qué es la Administración Por Objetivos .....	6
Elementos de la Administración Por Objetivos .....	7
1. La especificidad de las metas .....	7
2. La participación en la toma de decisiones.....	7
3. Un plazo explicito .....	8
4. Retroalimentación acerca del desempeño .....	8
Características de la Administración Por Objetivos.....	9
La APO presenta las siguientes características principales: .....	10
1. Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior .....	10
2. Establecimiento de objetivos para cada departamento ó posición .....	10
3. Interrelación de los objetivos de los departamentos .....	11
4. Elaboración de planes tácticos y planes operacionales, con énfasis en la medición y el control .....	11
5. Evaluación permanente, revisión y reciclaje de los planes .....	11
6. Participación activa de la dirección .....	11
7. Apoyo constante del staff durante las primeras etapas .....	12
Determinación de Objetivos .....	13
En la fijación de los objetivos deben considerarse los siguientes aspectos .....	13
Características estructurales de los objetivos.....	14
Características comportamentales son.....	14
Administración por objetivos.....	14

Criterios para la selección de objetivos .....	15
Jerarquía de objetivos .....	15
Plantación Estratégica.....	16
Análisis interno de las fortalezas y limitaciones de la empresa .....	16
Análisis externo del ambiente .....	16
Formulación de alternativas estratégicas .....	16
La matriz producto / mercado y sus alternativas.....	17
Desarrollo de los planes tácticos .....	17
Ciclo de la Administración Por Objetivos .....	18
Criticas de la Administración Por Objetivos .....	21
Los diez pecados capitales de Hambre de la APO .....	21
Criticas de LEVINSON .....	22
Criticas de LODI .....	23
Otras Criticas.....	23
Ventajas de la Administración Por Objetivos .....	24
Según el libro de Samuel C. Certo nos dice que hay dos ventajas en la (APO .....	25
Según el libro de Harold Koontz señala cuatro ventajas .....	25
1. Mejoría de la administración.....	25
2. Clarificación de la organización.....	25
3. Estímulo al compromiso personal .....	26
4. Desarrollo de controles efectivos .....	26
Desventajas de la Administración Por Objetivos.....	27
Según el libro de Samuel C. Certo señala dos desventajas .....	27
Según el libro de Harold Koontz señala cinco desventajas .....	27
1. Deficiencias al enseñar la filosofía de la APO .....	27
2. Deficiencias al dar normas a los encargados de establecer las metas .....	28
3. Dificultad al establecer metas .....	28
4. Insistencia en las metas a corto plazo .....	28
5. Peligro de inflexibilidad.....	28
Conclusión .....	29

# INTRODUCCIÓN

En el siguiente informe hablaremos de la Administración Por Objetivos (APO).

Para ello desarrollaré 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.

Pero 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.

### **Orígenes de la Administración Por Objetivos (APO)**

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

La administración por objetivos surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Inicialmente constituyó un criterio financiero de evaluación y de control. Como criterio financiero fue válido pues los criterios de ganancia y de costo no son suficientes para explicar la organización social y humana.

La respuesta de los niveles medios e inferiores de la organización a ese criterio fue de descontento y apatía, lo cuál ocasionó conflictos entre los funcionarios de nivel medio e inferior y la alta dirección. Fue entonces cuando comenzaron a surgir las ideas de descentralización y administración por resultados.

El único modo que encontró la dirección para revertir el proceso antes descrito fue la descentralización de las decisiones y la fijación de objetivos para cada área clave: cada cual escogería "cómo" alcanzar los resultados. Se eliminaron los órganos de staff,

quedando a cargo de cada división la creación de los "servicios que se necesitaran para alcanzar los objetivos", lo que fortaleció la posición de autoridad de cada jefe operativo.

## Qué es la Administración Por Objetivos

Es un sistema para que los subordinados y sus superiores establezcan mancomunadamente objetivos de desempeño, revisen periódicamente el avance hacia los objetivos y asignen las recompensas con base en dicho avance.

La APO hace que los objetivos sean operativos mediante un proceso que los lleva a bajar en forma de cascada por toda la organización. Como expone la figura debajo, los objetivos generales de la organización se traducen en objetivos específicos para cada nivel subsiguiente (división, departamento, individual). Como los gerentes de las unidades bajas participan en el establecimiento de sus propias metas, la APO funciona de la base hacia arriba y también de la cima hacia abajo. El resultado es una pirámide que liga los objetivos de un nivel con los del siguiente.



## Elementos de la Administración Por Objetivos



Por lo general un programa de la APO tiene cuatro componentes:

### 1. La especificidad de las metas

Lograr el objetivo de una manera tangible.

### 2. La participación en la toma de decisiones

El gerente y el empleado toman decisiones mancomunadas y se ponen de acuerdo en la manera de alcanzarlas.

### **3. Un plazo explicito**

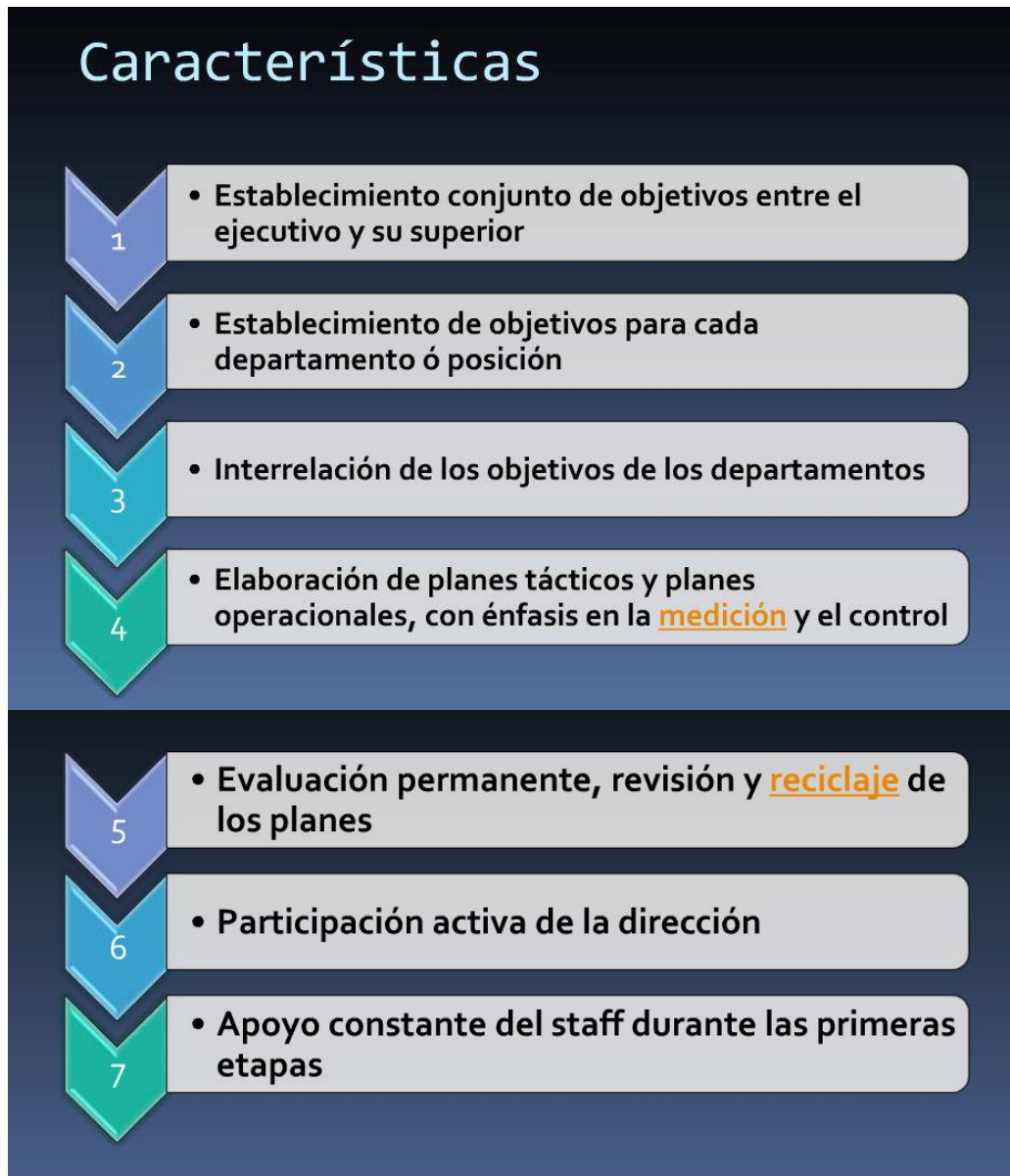
Cada objetivo tiene un plazo determinado. Normalmente, el plazo es de tres meses, seis meses o un año.

### **4. Retroalimentación acerca del desempeño**

En un plano ideal, esto se logra proporcionando a las personas retroalimentación constante, de modo que puedan ponderar y corregir sus propias acciones.



## Características de la Administración Por Objetivos



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

La APO es un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada

uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa.

El administrador tiene que saber y entender lo que, en términos de desempeño, se espera de él en función de las metas de la empresa, y su superior debe saber qué contribución puede exigir y esperar de él, juzgándolo de conformidad con las mismas.

En realidad, la APO es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas.

### **La APO presenta las siguientes características principales:**

#### **1. Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior**

La mayor parte de los sistemas de la APO utiliza el establecimiento conjunto de objetivos; tanto el ejecutivo como su superior participan del proceso de establecimiento y fijación de objetivos. La participación del ejecutivo puede variar, desde su simple presencia durante las reuniones, donde puede ser escuchado, hasta la posibilidad de iniciar la propuesta de reestructuración del trabajo, con relativa autonomía en el desarrollo del plan.

#### **2. Establecimiento de objetivos para cada departamento ó posición**

Básicamente la APO está fundamentada en el establecimiento de objetivos por niveles de gerencia. Los objetivos, a alto nivel, pueden denominarse objetivos, metas, propósitos o finalidades; sin embargo, la idea básica es la misma: definir los resultados que un gerente, en determinado cargo, deberá alcanzar.

### **3. Interrelación de los objetivos de los departamentos**

Siempre existe alguna forma de correlacionar los objetivos de varias unidades o gerentes, aunque no todos los objetivos se apoyen en los mismos principios básicos.

### **4. Elaboración de planes tácticos y planes operacionales, con énfasis en la medición y el control**

A partir de los objetivos trazados por cada departamento, el ejecutivo y su superior elaboran los planes tácticos adecuados para alcanzarlos de la mejor manera. De esta manera, tales planes se constituyen en los instrumentos para alcanzar los objetivos de cada departamento.

En todos los planes la APO hace énfasis en la cuantificación, la medición y el control. Se hace necesario medir los resultados alcanzados y compararlos con los resultados planeados.

### **5. Evaluación permanente, revisión y reciclaje de los planes**

Prácticamente todos los sistemas de la APO tienen alguna forma de evaluación y revisión regular del progreso realizado, a través de los objetivos ya alcanzados y de aquellos por alcanzar, permitiendo así el tener en cuenta algunas previsiones, y el fijar nuevos objetivos para el período siguiente.

### **6. Participación activa de la dirección**

La mayor parte de los sistemas de la APO involucran más al superior que al subordinado. El superior establece los objetivos, los vende, los mide y evalúa el progreso. Ese proceso, frecuentemente utilizado, es mucho más un control por objetivos que una administración por objetivos.

## **7. Apoyo constante del staff durante las primeras etapas**

La ampliación de la APO requiere del fuerte apoyo de un STAFF previamente entrenado y preparado. Exige coordinación e integración de esfuerzos, lo que puede ser efectuado por el staff.

## Determinación de Objetivos



La administración por objetivos es un modelo de administración a través del cual todos los gerentes de un 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 constancia con las metas generales de la organización fijadas por los accionistas, a través de la dirección. Un objetivo debe ser cuantificable, complejo, relevante y compatible. Un objetivo es una declaración escrita, un enunciado, una frase; es un conjunto de números. Son números que orientan el desempeño de los gerentes hacia un resultado mediable, complejo, importante y compatible con los demás resultados".

### En la fijación de los objetivos deben considerarse los siguientes aspectos

1. La expresión "objetivo de la empresa" es realmente impropia. Los objetivos de una empresa representan, en realidad, los propósitos de los individuos que en ella ejercen el liderazgo.
2. Los objetivos son fundamentalmente necesidades por satisfacer.

3. Los subordinados y demás funcionarios tienen una serie muy grande de necesidades personales.
4. Los objetivos y las metas personales no son siempre idénticos a los objetivos y metas de la empresa.

### **Características estructurales de los objetivos**

1. Los ejecutivos fijan propósitos a largo y a corto plazo.
2. Los objetivos y metas se expresan como resultados finales y no como tareas o actividades.
3. Los objetivos y metas deben ser coherentes, además de estar coordinados en los respectivos niveles y áreas de la organización.

### **Características comportamentales son**

1. Se hace énfasis en el compromiso propio de los subordinados, en relación con las metas.
2. Se hace énfasis en el autoanálisis del desempeño y, en consecuencia, en el autocontrol, en relación con los resultados obtenidos frente a las metas preestablecidas.
3. Las desviaciones de los resultados con relación a las metas llevan a la autocorrección en el desempeño y, si es necesario, a la orientación específica por parte del superior.

### **Administración por objetivos**

1. Es una técnica participativa de planeación y evaluación.
2. A través de ella los superiores y los subordinados, conjuntamente, definen aspectos prioritarios.
3. Establece objetivos por alcanzar, en un determinado periodo y en términos cuantitativos, dimensionando las respectivas contribuciones.
4. Sistemáticamente se hace el seguimiento del desempeño, procediendo a las correcciones que sean necesarias.

## **Criterios para la selección de objetivos**

1. Buscar las actividades que tengan mayor impacto sobre los resultados.
2. El objetivo debe ser específico en cuanto a los datos concretos.
3. Centrar los objetivos en metas derivadas.
4. Detallar cada objetivo en metas derivadas.
5. Utilizar un lenguaje comprensible para los gerentes.
6. Mantenerse dentro de los principios de la administración.
7. El objetivo debe indicar los resultados por alcanzar, no debe limitar la libertad para escoger los métodos.
8. El objetivo debe ser difícil de alcanzar, debe representar una tarea suficiente para todo el ejercicio fiscal de la empresa. Debe tener alguna relación remota con el plan de utilidades de la empresa, generalmente es el objetivo final.

## **Jerarquía de objetivos**

Los objetivos deben ser graduados según un orden de importancia, relevancia o prioridad, en una jerarquía de objetivos, en función de su contribución relativa a la organización como una totalidad.

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

Los objetivos no necesitan traducir inicialmente las grandes aspiraciones fundamentales de la empresa. Deben lograr que todos los órganos y componentes de la empresa contribuyen con una parte del esfuerzo general.

Deben tener en cuenta la necesidad de varias alternativas para su ejecución, deben ser periódicamente reexaminados y reformulados, no sólo para ser actualizados de acuerdo con el cambio de las condiciones del mercado.

## **Plantación Estratégica**

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

Formulación de los objetivos organizacionales por alcanzar

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

## **Análisis interno de las fortalezas y limitaciones de la empresa**

Estudio de las condiciones internas, para permitir una evaluación de los principales puntos fuertes y puntos débiles existentes en la empresa.

## **Análisis externo del ambiente**

Se trata de un análisis del ambiente externo, es decir, de las condiciones externas que rodean la empresa y que le imponen desafíos y oportunidades. Tal análisis generalmente abarca:

1. Los mercados atendidos por la empresa.
2. La competencia.
3. Los factores externos.

## **Formulación de alternativas estratégicas**

Se busca formular las diversas y posibles alternativas estratégicas o medio que la empresa puede adoptar para lograr mejor los objetivos organizacionales propuestos, teniendo en cuenta sus condiciones internas y las condiciones externas a su alrededor.

La planeación estratégica de una empresa se refiere al producto, o al mercado, de allí, la matriz producto/mercado con las diferentes alternativas estratégicas.



La planeación estratégica debe contemplar decisiones sobre el futuro de la empresa. Las principales decisiones contenidas en una planeación estratégica son las siguientes:

1. Objetivos organizacionales globales.
2. Las actividades seleccionadas.
3. El mercado previsto por la empresa.
4. Alternativas estratégicas en cuanto a sus actividades.
5. Alternativas estratégicas en cuanto al mercado.
6. Integración vertical.
7. Nuevas inversiones en recursos para innovación o para crecimiento.

### **La matriz producto / mercado y sus alternativas**

#### **Desarrollo de los planes tácticos**

A partir de la planeación estratégica, la empresa puede emprender la ejecución de la planeación táctica.

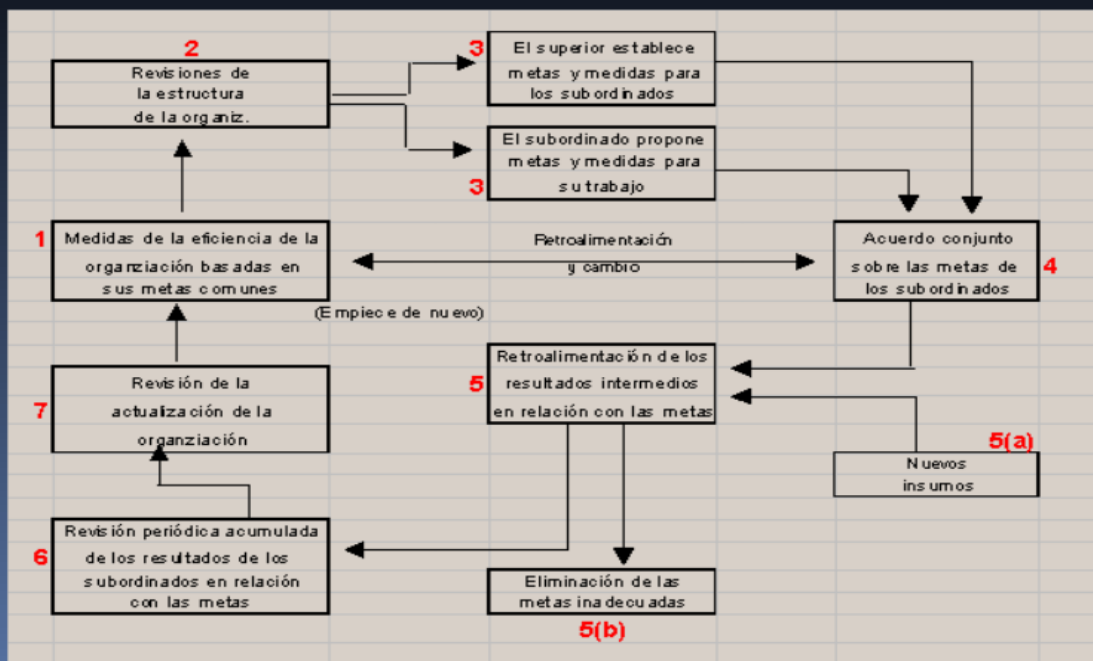
1. Planeación organizacional de la estructura para el logro de los objetivos globales.
2. Planeación del desarrollo del producto/mercado.
3. Planeación del desarrollo de recursos para las operaciones de la empresa.
4. Planeación de las operaciones de la empresa relacionadas con la producción y la comercialización.

Para que cada uno de estos cuatro planes tácticos pueda implementarse y producir resultados, es necesario que cada uno de ellos se descomponga nuevamente en otros planes operacionales más específicos.

Mientras la planeación táctica se refiere al mediano plazo, el plan operacional es más detallado y se refiere al corto plazo.

## Ciclo de la Administración Por Objetivos

# Ciclo de la APO



La APO tiene un comportamiento cíclico, de tal manera que el resultado de un ciclo permite efectuar correcciones y ajustes en el ciclo siguiente, a través de la retroalimentación proporcionada por la evaluación de los resultados. Este ciclo

corresponde comúnmente al ejercicio fiscal de la empresa para facilitar la ejecución y el control. Los principales autores de la APO presentan modelos muy variados, cuyos ciclos exponen contenidos diferentes.



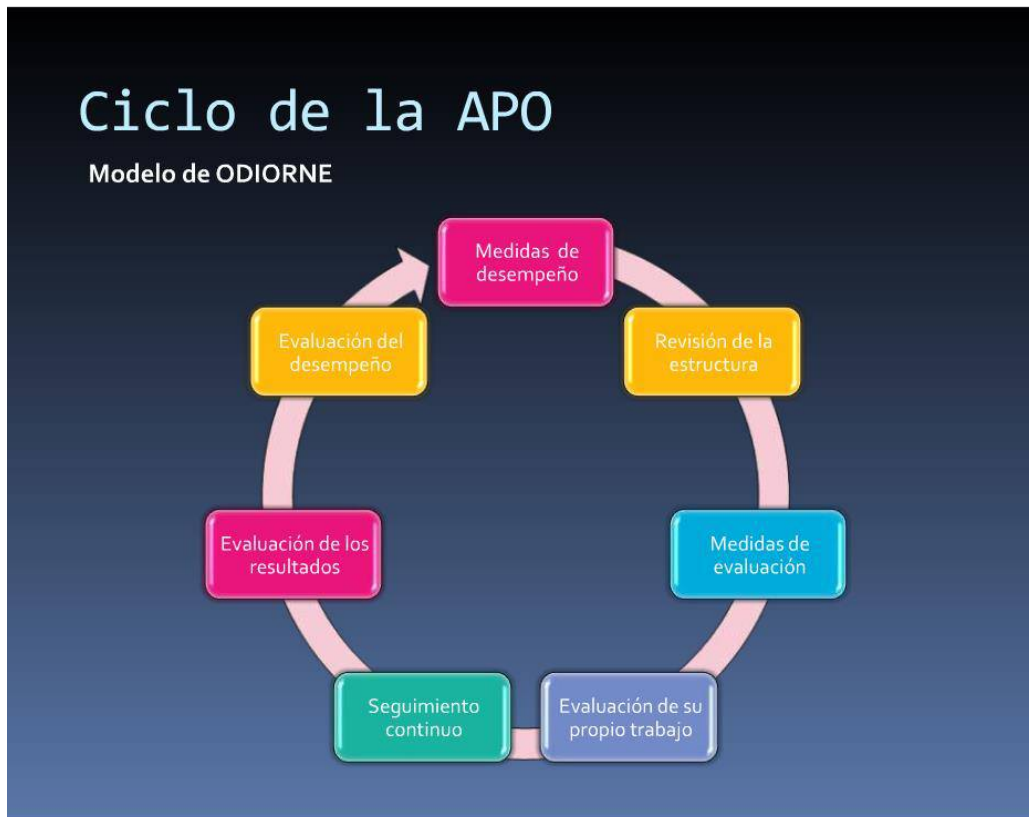
John W. Humble define la APO como "un sistema dinámico que busca integrar las necesidades de la empresa de definir y alcanzar sus propósitos de lucro y crecimiento con la necesidad del gerente de contribuir y desarrollarse. Es un estilo de gerencia exigente y estimulante". Provee los siguientes aspectos:

1. Revisión crítica de los planes estratégicos y tácticos de la empresa.
2. Esclarecimiento para cada gerente, de los resultados claves y los estándares de desempeño que él necesita alcanzar.

Éstos están ligados a los objetivos por departamento y organizacionales, aumentando su compromiso y su contribución a estos objetivos:

1. Creación de un plan para mejorar las funciones, de tal manera que permita lograr los resultados claves y el plan de mejoramiento.

2. Uso sistemático de la evaluación del desempeño para ayudar a los gerentes a superar sus puntos débiles y aprovechar sus puntos fuertes, aceptando responsabilizarse por su autodesarrollo.
3. Aumento de la motivación del gerente como consecuencia de la mayor responsabilidad, mejores planes salariales y la planeación de su carrera.



George Odiorne propone un modelo compuesto por un ciclo de siete etapas.

Establecimiento de medidas desempeño de la organización y delineamiento de los objetivos organizacionales por alcanzar.

1. Revisión de la estructura de la organización, en función de los objetivos propuestos.
2. A partir de las dos etapas anteriores, cada directivo establece propósitos y medidas de evaluación para sus subordinados, que a su vez, propone objetivos.
3. El superior y cada uno de sus subordinados llegan a un mismo acuerdo de los objetivos y medidas de evaluación de su propio trabajo.

4. Seguimiento continuo efectuado sobre los resultados periódicos del trabajo del subordinado, frente a los plazos intermedios previamente establecidos en la 4 etapa.
5. Evaluación periódica y acumulativa de los resultados del trabajo del subordinado, de sus puntos fuertes y débiles, así como de aquellas medidas propuestas para su desarrollo.
6. Evaluación del desempeño de la organización como un todo.

### **Criticas de la Administración Por Objetivos**



#### **Los diez pecados capitales de Humbre de la APO**

Humble asegura que existen diez maneras seguras de fracasar con la APO.

1. No lograr la participación de la alta gerencia.

2. Decir a todos que la APO es una técnica poderosa, capaz de resolver todos los problemas.
3. Adoptar la APO dentro de una manera acelerada.
4. Fijar solamente objetivos cuantificables.
5. Simplificar al extremo todos los procedimientos.
6. Aplicar la APO en áreas aisladas, no hacer que la compañía participe globalmente.
7. Delegar todo el proyecto de la APO a personal de nivel inferior.
8. Concentrarse en individuos e ignorar los problemas de grupo.
9. Inaugurar el sistema con una fiesta y después dejarlo andar solo, sin verificar jamás cómo está andando.
10. Ignorar las metas personales de los gerentes, concentrándose sólo en los objetivos de la empresa.

### **Criticas de LEVINSON**

Levinson destaca que la APO no tomó en cuenta las raíces más profundas, emocionales y motivacionales de un gerente, pues puede colocarlo en una posición parecida a la de un conejillo de laboratorio, frente a sólo dos alternativas: acierta el camino en el laberinto y come, o sino, simplemente pasa hambre.

Según Levinson, el proceso "ideal" de la (APO) debe desarrollarse en cinco etapas.

1. Discusión del funcionario con su superior acerca de la descripción de funciones hecha por el propio subordinado.
2. Fijación de metas de desempeño a corto plazo.
3. Entrevista con el superior para analizar el proceso alcanzado hasta cierto momento.
4. Establecimiento de puntos de verificación para medir el progreso.
5. Análisis entre superior y subordinado, el final de determinado plazo, para evaluar los resultados de los esfuerzos desarrollados por el subordinado.

En conclusión, Levinson afirma que "la administración por objetivos y los procesos de evaluación del desempeño, tal como se ejecutan usualmente, son inherentemente autodestructivos a largo plazo, por estar basados en una psicología de la recompensa y el castigo, que intensifica la presión ejercida sobre cada individuo, al mismo tiempo que le proporciona una selección de objetivos muy limitados. Tales procesos pueden mejorarse, examinando los presupuestos psicológicos en los cuales se basan, ampliándolos de modo que incluyan la evaluación colectiva y dándole prioridad a las metas personales de los funcionarios.

### **Criticas de LODI**

Lodi recuerda que la (APO) tiende a exigir mucho de cada uno y que las personas deben ser preparadas para recibir el método y para poder aplicarlo con criterio. De lo contrario, podrán surgir diversos inconvenientes.

Lodi recuerda, incluso, que la formulación de una estrategia lleva a un conflicto entre los objetivos a largo y corto plazo. La planeación a largo plazo, permite una mejor comprensión del impacto futuro de las decisiones actuales, una mayor conciencia de los cambios económicos y sociales, la anticipación de cambios en las áreas que los requieren, y un incremento en la velocidad de la información relevante para un rápido control e implementación de las decisiones futuras. A corto plazo, perciben que el sistema de compensación premia el desempeño espectacular inmediato, en detrimento de una verdadera contribución a los resultados futuros de la empresa.

### **Otras Criticas**

1. Los objetivos de la empresa se definen de manera muy superficial y no reflejan todos los intereses de la empresa.
2. No se cuenta con experiencia adecuada para la realización del plan, la implementación es incompleta o se efectúa fuera de tiempo.

3. Cuando los resultados inmediatos no son accesibles, las personas se impacientan con todo el proyecto.
4. En general, las empresas fallan en tomar decisiones para revisar y actualizar periódicamente el plan frente a los cambios de la empresa, las fluctuaciones económicas y los cambios en las tendencias sociales.

### **Ventajas de la Administración Por Objetivos**

## Ventajas de la APO

Mejor administración

Clarificación de la organización

Compromiso personal

Las personas se entusiasman cuando pueden controlar su propio destino.  
Desarrollo de Controles Eficaces



## **Según el libro de Samuel C. Certo nos dice que hay dos ventajas en la (APO)**

1. Los programas APO enfatizan siempre lo que debe hacerse en la organización para alcanzar los objetivos organizacionales.
2. El proceso APO asegura un compromiso del empleado para alcanzar los objetivos organizacionales. Dado que los gerentes y los subordinados han desarrollado los objetivos juntos, ambas partes están genuinamente interesadas en alcanzar esos objetivos.

### **Según el libro de Harold Koontz señala cuatro ventajas**

#### **1. Mejoría de la administración**

Todas las ventajas de la administración por objetivos se pueden resumir diciendo que da por resultado una administración muy mejorada. No se pueden establecer objetivos sin planeación y la planeación orientada hacia resultados es la única clase que tiene sentido. La administración por objetivos obliga a los gerentes a pensar en la planeación para obtener ciertos resultados, más que simplemente planear actividades o trabajos. Para asegurar que los objetivos sean realistas, la APO exige también que los gerentes piensen en la forma en que lograrán los resultados, la organización y el personal que necesitarán para hacerlo y los recursos y ayuda que requerirán. De igual forma, no hay un mejor incentivo para el control que un grupo de metas claras.

#### **2. Clarificación de la organización**

Otro beneficio importante de la APO es que obliga al gerente a clarificar los papeles y las estructuras organizacionales. Los puestos se deben construir en base a los resultados fundamentales que se espera tengan las personas que los desempeñan.

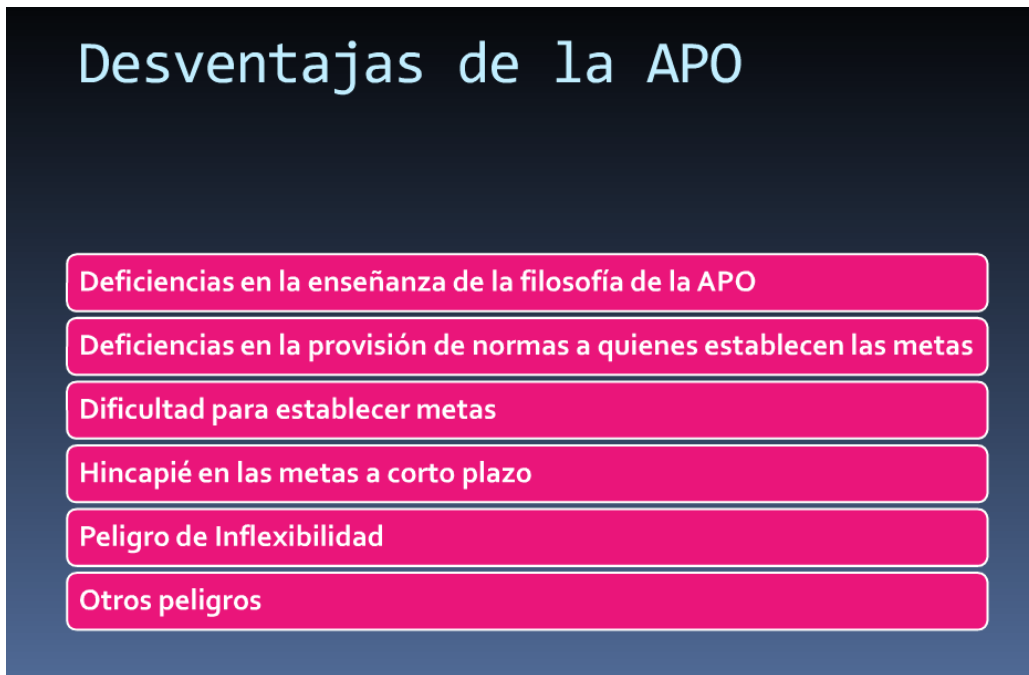
### **3. Estímulo al compromiso personal**

Una de las grandes ventajas de la APO es que estimula a las personas a comprometerse con sus metas. La gente deja de hacer simplemente un trabajo, seguir instrucciones y esperar por normas y decisiones; ahora son personas con propósitos claramente definidos.

### **4. Desarrollo de controles efectivos**

En la misma forma en que la APO produce una planeación más efectiva, también ayuda a desarrollar controles efectivos. Recuérdese que el control incluye medir resultados y llevar a cabo acciones para corregir las desviaciones de los planes con el fin de asegurar que se alcancen las metas.

## Desventajas de la Administración Por Objetivos



### Según el libro de Samuel C. Certo señala dos desventajas

1. La elaboración de los objetivos puede consumir mucho tiempo, dejando a los gerentes y a los empleados menos tiempo para hacer el trabajo en sí.
2. La elaboración de objetivos por escrito, la comunicación cuidadosa de los objetivos y las evaluaciones de desempeño detallada que requiere un programa APO, aumenta el volumen de papeleo en una empresa.

### Según el libro de Harold Koontz señala cinco desventajas

#### 1. Deficiencias al enseñar la filosofía de la APO

A pesar de lo sencilla que pueda parecer la administración por objetivos, los gerentes que la llevarán a la práctica tienen que comprenderla y apreciarla. A su vez, tienen que explicar a los subordinados qué es, cómo trabaja, por qué se hace, qué papel tendrá en la evaluación del desempeño y, sobre todo, cómo se pueden beneficiar los participantes. La filosofía está elaborada sobre conceptos de autocontrol y auto dirección encaminados a hacer profesionales a los gerentes.

## **2. Deficiencias al dar normas a los encargados de establecer las metas**

Al igual que cualquier otro tipo de planeación, no puede operar si no se dan las normas necesarias a quienes se espera que fijen las metas. Los gerentes tienen que conocer cuáles son las metas de la empresa y cómo encaja su propia actividad en ellas. Si las metas son imprecisas, irreales o inconsistentes, es prácticamente imposible que los gerentes estén en armonía con ellas.

## **3. Dificultad al establecer metas**

Las metas realmente verificables son difíciles de establecer, en particular si necesita tener el grado exacto de rigidez y flexibilidad, trimestre tras trimestre, año tras año. El establecimiento de metas de metas no tiene que ser difícil que cualquier otra clase de planeación efectiva, aunque probablemente se necesitara de más estudio y trabajo para establecer objetivos verificables que sean ambiciosos pero alcanzables, que para desarrollar muchos planes que sólo tienden a exponer el trabajo a realizar.

## **4. Insistencia en las metas a corto plazo**

Los gerentes fijan metas a corto plazo, rara vez a más de un año y con frecuencia por un trimestre o menos. Es evidente que existe el peligro de poner mayor énfasis en el corto plazo, quizá a expensas del largo plazo. Por supuesto, esto significa que los superiores tienen siempre que asegurarse que los objetivos actuales, al igual que cualquier otro plan corto plazo, sean diseñados para ser útiles a las metas a más largo plazo.

## **5. Peligro de inflexibilidad**

Con frecuencia, los gerentes vacilan para cambiar los objetivos. Aunque quizá las metas dejen de tener significado si se cambian con demasiada frecuencia y no representan un resultado bien pensado y bien planeado, de todas formas es tonto esperar de un gerente que luche por alcanzar una meta que ya ha quedado obsoleta

por los nuevos objetivos revisados de la empresa; por premisas cambiadas o políticas modificadas.

## CONCLUSIÓN

Al finalizar esta investigación, doy por segura que entendí, que definitivamente la Administración Por Objetivo (APO) 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 (APO) 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 (APO) 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 beneficien a ambas partes. Por tanto, estimamos muy importante, recalcar una característica importante de este Modelo Administrativo: la Administración Por Objetivo (APO) 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.