

# **ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS Y RESULTADOS**

---

**EXPOSITOR:**

**ING. MBA ARMENIO FLAUBERT GALÍNDEZ ORÉ**

¿PUEDE UD. UNIR LOS NUEVE PUNTOS CON 4  
RECTAS CONTINUAS?



# CONCEPTOS GENERALES EN LA ADMINISTRACIÓN

## ADMINISTRACIÓN:

- La Administración conceptualmente consiste en desarrollar tres pasos relevantes:
  - a) Establecer objetivos
  - b) Dirigir la realización de los objetivos
  - c) Medir los resultados

## GESTIÓN:

Es desarrollar o ejecutar con prontitud, eficacia y eficiencia las decisiones, siguiendo los procedimientos y normas establecidas, en la administración.

## RESPONSABILIDAD:

Es el cumplimiento de las obligaciones de acuerdo a los requerimientos en cuanto a cualidad (calidad), cantidad y oportunidad.

# CONCEPTOS GENERALES EN LA ADMINISTRACIÓN

## AUTORIDAD:

- Es el derecho o el poder que alguien tiene para hacer algo o para hacerlo hacer (dar ordenes).
- La autoridad se puede delegar, no así la responsabilidad.
- Sólo se delega, si delegando autoridad se obtiene ventajas o uno se pone en ventaja.

Las ventajas pueden ser:

- Se puede hacer más cosas a la vez.
- Los resultados pueden ser mejores
- Hay tiempo disponible para el planeamiento e innovación.

## LIDERAZGO:

- Visto en términos modernos implica creación, innovación y cambio.

# PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA CALIDAD TOTAL

*“ El proceso inmediatamente posterior es tu cliente” ...Prof. ISHIKAWA*

1. *El cliente como prioridad absoluta (satisfacción plena del cliente)*
2. *El concepto de calidad tiene una connotación amplia y global que involucra los siguientes aspectos:*
  - *Competitividad*
  - *Entregas oportunas*
  - *Bajo costo*
  - *Excelencia*
  - *Moral*
  - *Productividad*
  - *Beneficios*
  - *Calidad de productos*
  - *Cantidad/Volumen*
  - *Resultados*
  - *Servicio*
  - *Seguridad*
  - *Atención al entorno*
  - *Atención a los accionistas*
3. *Prioridad de la calidad entre los factores de satisfacción del cliente*

# RESULTADOS RELEVANTES DE LA APLICACIÓN DE CALIDAD TOTAL

- Se mejora la calidad de los productos (bienes y servicios).
- Se incrementa la flexibilidad de las empresas.
- Aumenta la variedad de los productos.
- Disminuyen los deshechos, al tiempo que se reducen los costos.
- Mayor sinergia CLIENTE – EMPRESA.
- Mayor seguridad, mejor servicio, resultados favorables, buena atención, mayor productividad, cumplimiento de los estándares, oportunidad en las entregas, mayor comunicación y empatía, generación de críticas y autocríticas.
- Mejora de la calidad de las relaciones entre personas.
- Mejora de la calidad del trabajo de cada integrante de la empresa.

# INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la metodología de aplicar la administración, se puede representar en un continuo entre dos extremos:



# ¿QUÉ ES LA AAR?

- La planeación se realiza inmediatamente antes o durante la acción.
- Hay frecuentes cambios en los planes ya sea por falta de tiempo para tomar en cuenta las alternativas (que por lo general lo decide una persona) o la falta de un objetivo determinado. (Administración por Reacción o Pálpito)
- La eficiencia se mide por la cantidad de actividades en curso y por el esfuerzo que se hace, más que por los resultados obtenidos.
- Un ejemplo es el de un administrador que llega a su oficina temprano sin ningún plan pre-establecido, que sólo atina a atender los diversos requerimientos de sus subordinados o de sus jefes en función al tiempo de llegada y sin tener presente las prioridades.
- En el otro extremo está la AOR, que se describe a continuación.

# ¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS Y RESULTADOS (AOR)?

- Es una metodología de administración en la que se define con anticipación los resultados que se desean alcanzar o deben alcanzarse y las etapas necesarias del programa para lograr su consecución.
- Se halla implícito los planes tácticos para superar los obstáculos inesperados, como daños en las máquinas, cambios de diseño, demoras en la recepción de los materiales necesarios, etc. Tan pronto como aparezca un problema, el plan establecido ayudará a determinar la prioridades de acción y los mejores métodos para manejar cualquier problema
- La AOR, no requiere la presencia del administrador en todo momento.

# ¿QUÉ DETERMINA LA AOR?

1. Qué se debe hacer (Después de un análisis cuidadoso de por qué se debe hacer), y que incluye el establecimiento de prioridades.
2. Cómo se debe hacer (las etapas del programa o el plan de acción requerido para conseguirlo).
3. Cuándo se debe hacer.
4. Cuánto costará.
5. Qué constituye una ejecución satisfactoria.
6. Cuánto se ha progresado (Mejoramiento continuo).
7. Cuándo y cómo se deben aplicar acciones correctivas (Mejoramiento continuo).

Nota: De 1 a 4 es la Administración por Objetivos y de 5 a 7 es la Función de Control de Resultados.

# ANÁLISIS DE COSTO BENEFICIO

- Antes de profundizar los conceptos de la AOR, es preciso tener una idea clara respecto al concepto de Costo-Beneficio.
- Se debe considerar, que cada decisión que se tome, nos va a «costar» algo, como decir: «*No hay ningún almuerzo gratis*». A la par también cualquier decisión traerá consigo un «*beneficio*».
- Lo correcto o racional está en que cualquier decisión que se tome, se debe tratar que los «*beneficios*», superen a los «*costos*». Los «*costos*», deben considerar los costos explícitos y los implícitos o también denominados costos ocultos o de oportunidad.

**Nota:** En función al tamaño de los beneficios o al mínimo costo, se priorizarán los objetivos o acciones a seguir.

«Todo error genera costo, que alguien lo paga» (Armenio F. Galíndez Oré)

# ¿QUÉ FUNCIONES Y ACTIVIDADES ESTÁN INCLUIDAS EN LA LABOR DE ADMINISTRACIÓN?

Existen 05 funciones básicas y 20 actividades que conforman la labor de administración:

## Función I. Planeación

1. Definición de Roles y la Misiones.
2. Proyecciones
3. Establecimiento de Objetivos
4. Programación
5. Cronograma
6. Presupuesto
7. Fijación de Políticas
8. Establecimiento de Procedimientos

# ¿QUÉ FUNCIONES Y ACTIVIDADES ESTÁN INCLUIDAS EN LA LABOR DE ADMINISTRACIÓN?

## **FUNCIÓN II. ORGANIZACIÓN**

9. Estructuración

10. Integración

## **FUNCIÓN III. ASUNTOS DE PERSONAL**

11. Determinación de las necesidades de Personal (CAP y PAP).

12. Selección de Personal.

13. Desarrollo de Personal

## **FUNCIÓN IV. DIRECCIÓN (LIDERAZGO)**

14. Asignar funciones y responsabilidades al personal.

15. Motivación

16. Comunicación

17. Coordinación

# ¿QUÉ FUNCIONES Y ACTIVIDADES ESTÁN INCLUIDAS EN LA LABOR DE ADMINISTRACIÓN?

## **FUNCIÓN V. CONTROL**

- 18. Establecimiento de estándares
  - 19. Medición de la ejecución
  - 20. Toma de acciones correctivas.
-

# TIPOS DE COSTOS POR PETER F. DRUCKER

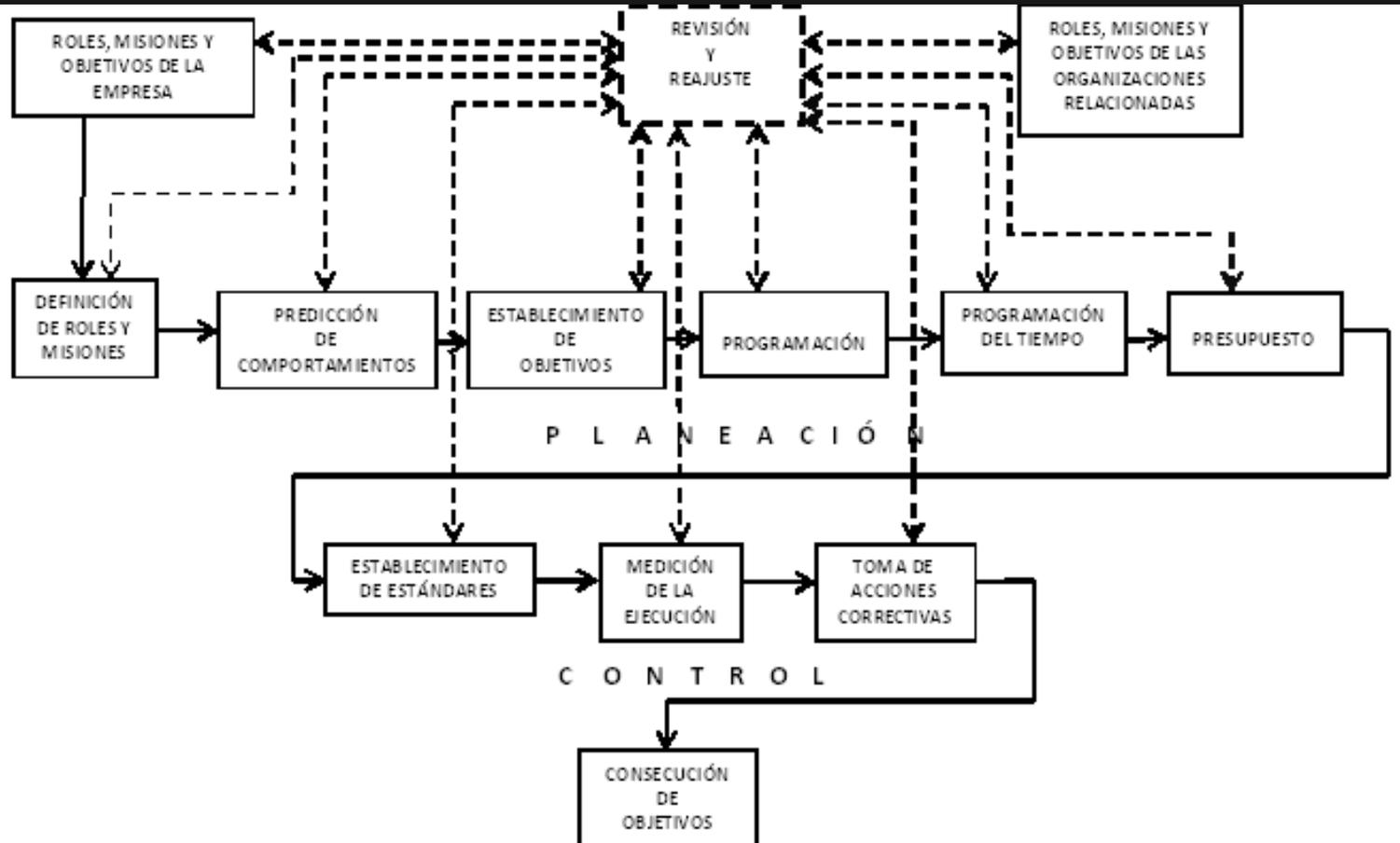
Drucker identificó 04 grandes tipos de costo que se resumen en:

1. **Los Costos Productivos:** Aquellos costos generados por los esfuerzos destinados a proporcionar aquello que el cliente solicita y desea pagar.
2. **Los Costos de Subvención:** Aquellos costos necesarios en los negocios, para su operatividad Que no producen ningún valor directo a los clientes. (Adm. de personal, las inspecciones).
3. **Los Costos de la Política:** Aquellos costos que involucren actividades de prevención, para que no se generen errores o eventos equívocos (Seguimiento, Control y Acciones Correctivas).
4. **El Desperdicio:** Incluye tanto los costos de «no hacer» algo como los más evidentes: El esfuerzo inefectivo y desperdiciado.

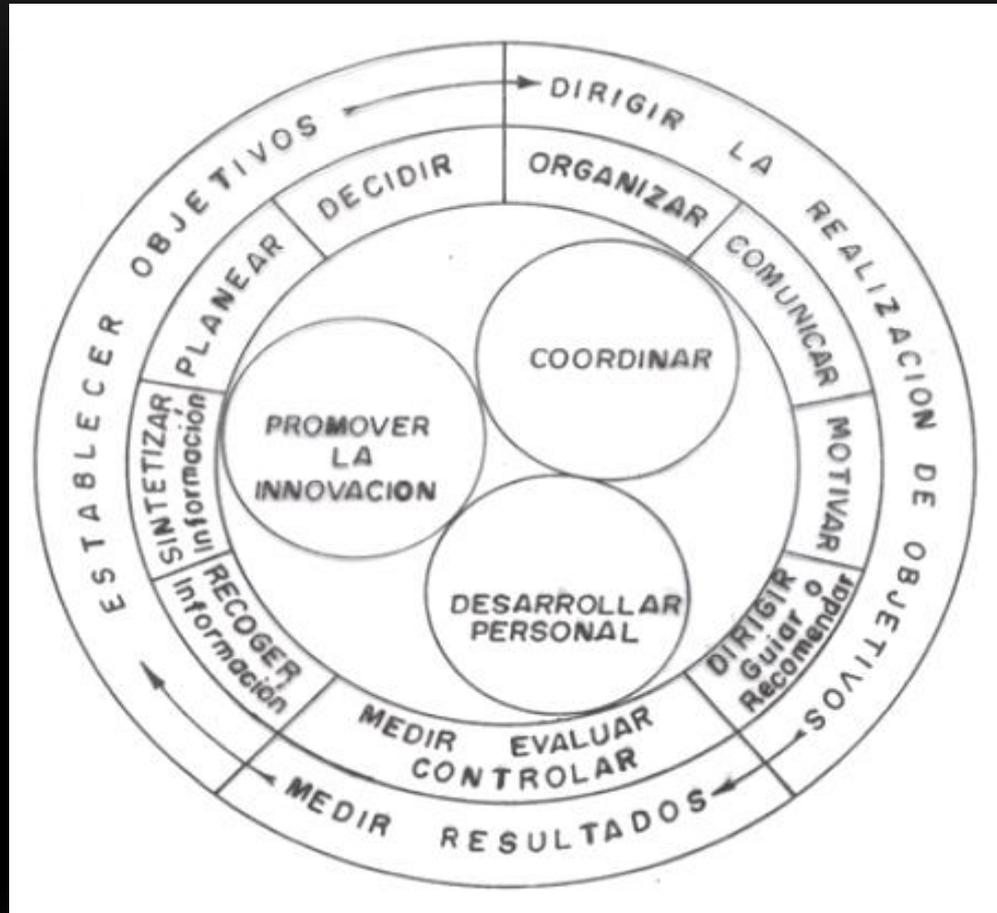
# NIVELES DE CALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN



# EL PROCESO DE LA AOR



# COMPONENTES DE LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN



# PLANEACIÓN: FUNCIÓN PRINCIPAL DE LA AOR

La columna vertebral de la AOR es la Planeación y el Control, sin dejar de lado la importancia de la administración de personal y la dirección. Es evidente que los mejores planes del mundo tiene muy poco valor para la consecución de los objetivos si no tenemos además una organización efectiva, un personal adecuadamente seleccionado y ubicado de manera apropiada y una dirección muy bien balanceada.

La lista de los 7 puntos indicados anteriormente, que la administración debe determinar, divide claramente el enfoque de la AOR entre las funciones de planeación (determinación del trabajo que debe ser realizado) y control (asegurar el cumplimiento efectivo de los objetivos).

# Importancia de la planeación

**Da sentido de dirección**

**Facilita el control**

**Reduce el Riesgo y  
la Incertidumbre**

**Visualiza los cambios  
que debe hacerse para  
el Mejoramiento Continuo**

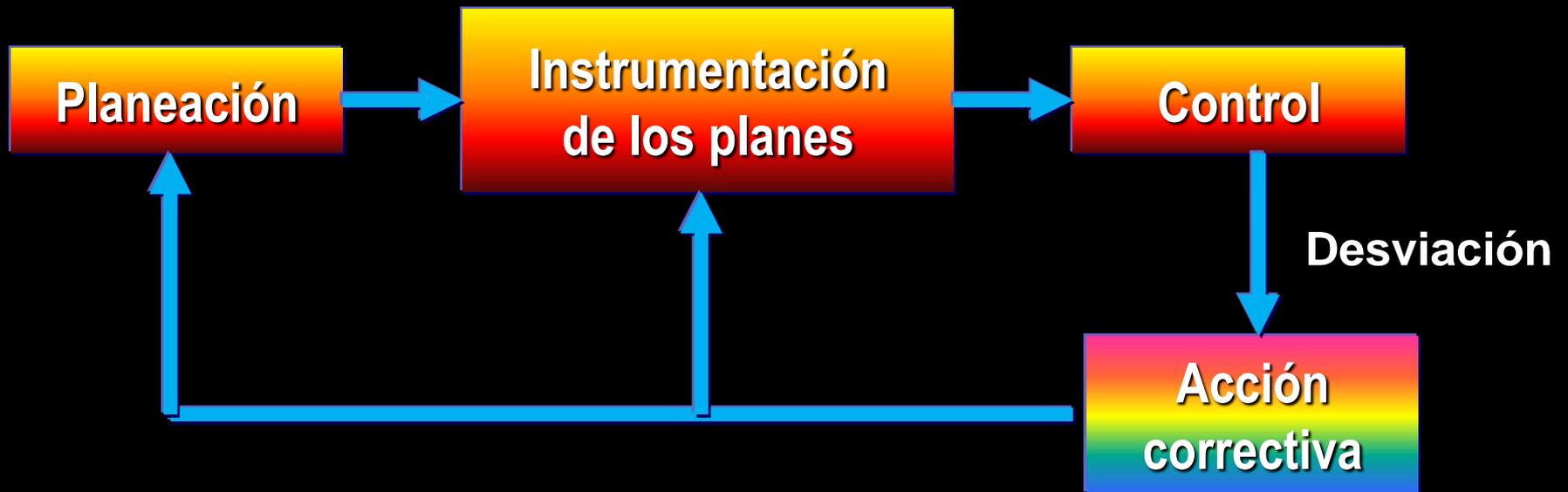


# SUPREMACÍA DE LA PLANEACIÓN

- La planeación y el control son inseparables.
  - Los planes establecen los estándares de control.
  - Cualquier control sin planes carece de sentido.
-

# ESTRECHA RELACIÓN

## Planeación y Control



# Principales objetivos de la planeación

## Facilitar el control:

- Al planear se determinan los objetivos y por otra parte, en la función de control se comparará el desempeño real contra los objetivos.
  - Sin la planeación no puede haber control.
-

# Principales objetivos de la planeación

## Reducir el Riesgo y la Incertidumbre:

- Obliga a los administradores a medir permanentemente los comportamientos sobre la base de los estándares y amoldar a los requeridos en el futuro, anticipar los cambios, considerar su impacto y desarrollar las respuestas adecuadas.

# Principales objetivos de la planeación

## Reducir la duplicidad de funciones y la ineficiencia:

- Evita que dos personas o unidades realicen la misma actividad y que el proceso para su realización sea muy prolongado, confuso u oneroso.

# Principales objetivos de la planeación

## Establecer el esfuerzo coordinado:

- Cuando todos lo que están involucrados sepan hacia dónde se dirige la organización y qué es lo que deben aportar para lograr los objetivos organizacionales, pueden empezar a coordinar sus actividades, cooperar unos con otros y trabajar en equipos.

# Principales objetivos de la planeación

## Visualizar los Cambios para la Aplicación del Mejoramiento Continuo

- Es importante la conceptualización de: **¿QUÉ ES UN PROBLEMA?**
  - El Mejoramiento Continuo se aplica allí donde los comportamientos han superado a los estándares; es decir, donde no hay problema o se han resuelto las contradicciones.
-

# Tipos de Planes

- Planes por su ámbito de influencia
  - Planes por su horizonte temporal
-

# Planes por su ámbito de influencia

## Planes operativos:

- Son aquellos que especifican los detalles respecto a la forma cómo se van a alcanzar los objetivos de la organización. Se derivan de los planes estratégicos y son de corto plazo.

## Planes estratégicos:

- Son decisiones de hoy proyectadas al futuro, de alto costo y alto riesgo. Buscan lograr las metas generales de la organización, colocándola en términos de su ambiente y afecta a todas las áreas funcionales. Y son de largo plazo.

# Planes por su horizonte temporal

## Planes a corto plazo:

- Cubren periodo menores a un año.

## Planes a mediano plazo:

- Cubren periodos entre uno y cinco años.

## Planes a largo plazo:

- Abarcan periodos mayores de cinco años.
  - Los planes estratégicos se establecen a largo plazo y los operacionales a mediano y corto plazo.
-

# Planes por su Naturaleza

## Planes Específicos:

- Son aquellos que están claramente definidos y no dan lugar a interpretaciones.

## Planes Direccionales:

- Son flexibles y se establecen como patrones generales. Proporcionan un enfoque, pero dan libertad de acción.

# COMPONENTES DE LA PLANEACIÓN

## DEFINIR LOS ROLES Y LAS MISIONES

- ¿Qué trabajo debe ser ejecutado o no ejecutado? Y ¿Por quiénes y cumpliendo qué funciones?

## PREDICCIÓN

- ¿Qué probables requerimientos habrá en el futuro en términos de su trabajo?

## ESTABLECIMIENTO DE LA VISIÓN (ESTRATÉGICO) Y OBJETIVOS

- ¿Qué resultados se espera obtener con los esfuerzos planteados?

## PROGRAMACIÓN Y CRONOGRAMA

- ¿Cómo y cuándo se conseguirán los objetivos propuestos?

## PRESUPUESTO

- ¿A qué costo se conseguirán dichos objetivos?

## FIJACIÓN DE POLÍTICAS

- Establecimiento de las reglas, los reglamentos o las decisiones predeterminadas.

## ESTABLECIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS

- Determinación de métodos y procesos de manera consecuente y sistemática para hacer el trabajo.

# RUTAS DE ANÁLISIS PARA LA DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS

ROLES, MISIONES Y OBJETIVOS DE LOS SUPERIORES

ROLES, MISIONES ORGANIZACIONALES

ANÁLISIS DE PRODUCCIÓN

1. RESULTADO NORMAL DEL TRABAJO
  - a) ¿Qué productos o servicios forman parte normal del trabajo (en periodo normal de trabajo)
  - b) ¿Cuáles son las unidades mensurables de producción para estos productos o servicios?
  - c) ¿Cuántas unidades de producción se requerirán durante el periodo de tiempo que se ha predicho?

ANÁLISIS DE MEJORAMIENTO

2. MEJORAMIENTOS DEL RESULTADO NORMAL DEL TRABAJO
  - a) ¿Qué productos o servicios forman el resultado normal y cuánto puede mejorarse?
  - b) ¿Cuáles son las áreas de ejecución donde el mejoramiento es deseable o necesario?
  - c) ¿Qué tanto se puede mejorar de manera realista, durante el periodo de tiempo que se ha predicho?
3. MEJORAMIENTOS DE LAS CAPACIDADES PERSONALES U ORGANIZACIONALES
  - a) ¿Cuáles son sus capacidades individuales u organizacionales actuales?
  - b) ¿Qué mejoramiento de la capacidad deberá decidirse o será la deseable?
  - c) ¿Qué tanto se puede mejorar de manera realista, durante el periodo de tiempo que se ha predicho?

OBJETIVOS