

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS, PLANEACIÓN, ESTRATEGIA

AUTOR: MYRNA ZAMORA GUTIÉRREZ



San Marcos

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	2
Administración por objetivos (APO)	3
La dirección mediante objetivos y autocontrol- Peter Druker	5
Estrategia y definición de estrategia	6
Pensamiento estratégico	7
Henry Mintzberg y las 5 p's de la estrategia	8
Escuelas prescriptivas y descriptivas.....	10
La estrategia y las fuerzas competitivas	11
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	13
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	13



INTRODUCCIÓN

Séneca dijo: cualquier viento es favorable para quien no sabe a qué puerto va.

Las organizaciones necesitan tener un rumbo muy bien definido para lograr navegar en estas épocas de retos, pero también de información y conocimiento.

La administración por objetivos es algo que, formando parte de la cultura organizacional, podría dar excelentes resultados.

La estrategia, por otro lado, podría ser el mapa que guie a los integrantes de la organización a través de las tormentas originadas por las innovaciones de ruptura que surgen en las diferentes industrias.

En este tema, conoceremos la Administración por Objetivos y las bases de la estrategia.

Contenido

- Administración por objetivos (APO)
- La dirección mediante objetivos y autocontrol- Peter Druker
- Estrategia y definición de estrategia
- Pensamiento estratégico
- Henry Mintzberg y las 5 p's de la estrategia
- Escuelas prescriptivas
- Escuelas descriptivas
- La estrategia y las fuerzas competitivas

Administración por objetivos (APO)

En los años 50 salió al mercado un libro titulado "La práctica de la administración de empresas", escrito por Peter F. Drucker. Este libro, planteaba un método en el que los gerentes, subgerentes, coordinadores determinaban los objetivos generales y los objetivos específicos correspondientes a su área en un plazo establecido en común. Con este proceso, ellos fijaban metas que servían como guía de trabajo para las acciones que realizarían en ese período. En aquél entonces, el entorno tenía bastante estabilidad, por lo tanto, esta metodología no consideraba la visión de futuro. A este método se le llamó Administración por Objetivos.

George S. Odiorne, uno de los fundadores, la definió como:

“...un proceso administrativo en el cual los gerentes superiores y subordinados de una organización, trabajando con una definición clara de las metas comunes y las prioridades de la organización, establecidas por la alta dirección identifican en forma conjunta las áreas principales de responsabilidad de los individuos en función de los resultados que se esperan de él, y utilizan esas medidas como vías para esperar la unidad y evaluar las contribuciones de cada uno de sus miembros”.

William C. Giegold, realizó un análisis detallado de las implicaciones de la Administración por Objetivos y llegó a la siguiente conclusión

Proceso: La APO no es un proyecto que se aplica una vez con inicio y fin; sino que debe ser un proceso, una actividad continua y permanente.
Definición clara de metas: Esta es el alma de la metodología. Los objetivos bien definidos proporcionan una guía concreta de lo que se debe hacer.

Prioridades: Pero, los objetivos deben priorizarse para asegurarse de cumplir primero con los que tienen un mayor impacto y por ende son más

importantes.

Alta administración: El compromiso e involucramiento de la alta dirección le da legitimidad a la iniciativa y dirección, para asegurarse de que los objetivos estén en línea con la propuesta de valor de la organización.

En forma conjunta: Los objetivos deben ser diseñados conjuntamente por los supervisores y empleados. Esto trae dos beneficios importantes. El primero radica en el compromiso que genera en el empleado. Es segundo, consiste en el aprovechamiento del conocimiento del empleado especializado en esa área.

Áreas de responsabilidad: Esta relación se establece mediante las áreas de resultados claves (ARC) de la organización, que determinan las responsabilidades de trabajo más importantes para las necesidades generales y encauzan la búsqueda de objetivos importantes.

Resultados esperados: Es necesario tener presente que la APO se implementa para producir resultados que no se obtendrían de otro modo; por lo tanto, enunciado de las expectativas es un modo muy adecuado de comunicarse con los empleados, expresando de manera lo que se desea sin dejar vacíos.

Utilizar: Una vez que se definió el plan completo, es indispensable e imprescindible usarlo para la operación regular y la toma de decisiones cotidianas. Esto parece obvio, sin embargo, hay empresas que simplemente, lo archivan sintiendo que ya cumplieron al hacer el diseño del plan.

Medidas. Lo que no se mide, no se mejora. La APO debe ser usada para medir el progreso y tomar acciones correctivas en función de esas mediciones.

Contribuciones: Esta metodología favorece la contribución de todos los integrantes de la organización, mide las contribuciones y puede ser una base para considerar las retribuciones.

Para formular un plan de objetivos se sigue el proceso descrito a continuación:

1. Realizar una evaluación de los resultados para tener un diagnóstico de las áreas débiles
2. Fijar objetivos generales y particulares, con base al diagnóstico previo. Esto lo desarrolla la alta gerencia
3. Fijación de metas para cada unidad
4. Fijación de objetivos por parte del gerente o supervisor de área
5. Socialización de los objetivos de área con los empleados. Estos proporcionan retroalimentación y hacen aportes para mejorar los objetivos.
6. Elaboración de los objetivos del grupo por parte de los subordinados, en el que desarrollarán un plan de acción para alcanzar las metas establecidas por sus jefes, traduciéndolas en un plan de acciones específicas. Cada meta y objetivo debe contar con una priorización.
7. Diseñar la estrategia, determinar los recursos necesarios y establecer la logística y el apoyo requeridos para implementar las acciones diseñadas para lograr los objetivos y alcanzar las metas.
8. Autocontrol. Es el individuo el responsable de su desempeño y de su progreso en el logro de los objetivos. El rol de su supervisor consistirá en darle retroalimentación para apoyar su progreso.
9. Evaluación continuada mediante revisiones periódicas que servirán para evaluar el progreso, detectar áreas críticas y remover obstáculos.

Ramírez Cardona, C. y Ramírez Caedona, C. (2010). Fundamentos de administración (3a. ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/69115?page=226>.

La dirección mediante objetivos y autocontrol- Peter Druker

En la dirección mediante objetivos, los directivos que trabajan en un



entorno Dirección por Objetivos desarrollan un nuevo concepto de control. Piensan que los objetivos y los planes son sus principales instrumentos. Saber qué es lo que se espera de ellos y cómo está planificada la consecución de lo esperado facilita la dirección de los esfuerzos hacia la meta. Así como una evaluación permanente del estado en que se encuentran en la consecución del objetivo. También se facilita la detección de las dificultades y el diagnóstico de sus causas, así como la puesta en marcha de las acciones correctoras pertinentes.

Al saber qué es lo que se tiene que lograr y cómo, se facilita la aplicación del autocontrol. Esto significa autonomía, ya que minimiza la necesidad de intervención del jefe. Por otra parte, las relaciones entre los jefes y sus directivos subordinados mejoran. Existe menos supervisión y más participación.

<https://www.aiteco.com/la-direccion-por-objetivos/>

Para conocer más sobre esta metodología, es importante ver el siguiente vídeo:

Peter Drucker y la Administración por Objetivos
Administración - Educatina

<https://www.youtube.com/watch?v=Vdeum3dkKJU>

Estrategia y definición de estrategia

El estratega era el individuo que se encargaba de dirigir o al ejército en las guerras por el dominio territorial o también era el que trataba de evitar la guerra a través de la negociación con las ciudades que iban a ser invadidas.

Para Chandler (2003), la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas

Para Drucker es esencial conocer exactamente cuál es el negocio, ya que en ocasiones las empresas se olvidan de cuál es el negocio principal y se dedican a otras actividades que restan recursos de la actividad principal.

Para conocer sobre la estrategia, le invito a leer el siguiente artículo

pág. 161- 163

La estrategia relacionada con las actividades de la organización

Contreras Sierra, Emigdio Rafael

El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica

Pensamiento & Gestión, núm. 35, julio-diciembre, 2013, pp. 152-181

<https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>

Pensamiento estratégico

El pensamiento estratégico es aquel que se plantea un fin, analiza los medios con los que cuenta para llegar a él, y luego los dispone de tal modo que faciliten su alcance, de la mejor manera posible, con el menor costo temporal, personal y material, y el máximo beneficio.

Karl Von Clausewitz decía: «la teoría no puede brindar una fórmula con la que se resuelvan problemas. Permite que la mente examine objetos y sus relaciones y que después se traslade a las regiones superiores de la acción para operar allí».

Carlos E. Nava, experto en el área, explica que el pensamiento estratégico descansa sobre los siguientes pilares:

1. Intencionalidad Estratégica. ¿Qué se quiere? ¿Hacia dónde se va?
2. Análisis Estratégico. Acumulación y procesamiento de información

(Inteligencia). Éste es el análisis concreto de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que se tienen y deben considerar.

3. Preparación Estratégica. no alude a la disposición u ordenamiento de recursos, más bien a la necesidad de tenerlos preparados, listos y en el mejor estado para la acción.

4. Concentración de Fuerza. los esfuerzos dispersos y las conductas disipadas no producen beneficios.

5. Ejecución detallada y disciplinada. Seguimiento táctico. Nada de lo anterior sirve de mucho si llegado el momento no se pone en práctica, es decir no se ejecuta apropiadamente.

6. Adaptabilidad. demanda flexibilidad llevada al extremo.

Para conocer cómo funciona esta filosofía, es importante ver atentamente el siguiente vídeo:

Pensamiento estratégico

<https://www.youtube.com/watch?v=RbrWnBcDbFM>

Henry Mintzberg y las 5 p's de la estrategia

En su obra, Mintzberg señala que al tratar de definir el concepto estrategia se encuentra con cinco alusiones a la palabra estrategia, a continuación, describiré brevemente cada una, para posteriormente recomendar un artículo en el que se explican a detalle.

Estrategia como plan se refiere a que es una serie de cursos de acción conscientemente pretendidos a manera de guía con los cuales interviene o interactúa sobre una situación. Los planes, en su opinión, poseen como características, que son desarrollados conscientemente y sobre la base de un propósito, además de realizarse de manera anticipatoria a las acciones para las cuales aplican (Mintzberg, 1987, 1987).

La estrategia como posición. De acuerdo con esta definición la estrategia viene a ser la fuerza mediadora o “acoplamiento” entre organización y medio ambiente, es decir entre el contexto interno y el externo; de tal forma que sea ésta la que permita la generación de rentas fruto de penetrar un mercado o de evadir la competencia.

La estrategia como patrón. Bajo esta perspectiva, la estrategia es un modelo, específicamente un patrón en un flujo de acciones. De acuerdo con esta definición, la estrategia es consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como si no lo es. Cuando ese patrón refleja la visión de la organización, se convierte en una perspectiva que orienta las actuaciones de la organización en el tiempo.

Estrategia como pauta de acción, es decir, una “maniobra” para ganar la partida del contrincante o competidor. Aquí la verdadera estrategia (y que se toma como plan es decir la intención real) es la amenaza, no la expansión.

La estrategia como perspectiva. Esta definición mira hacia el interior de la organización, es decir, hacia el interior de las cabezas del estratega colectivo, pero con una visión más amplia. Aquí la estrategia es una perspectiva su contenido implica no solo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo.

Para saber más sobre las 5P de la estrategia de Mintzberg, le recomiendo leer el siguiente artículo:

Visitando a Mintzberg: su concepto de estrategia y principales escuelas
Autor Iván Alonso Montoya Restrepo

URL: <https://www.redalyc.org/pdf/206/20605307.pdf>

Escuelas prescriptivas y descriptivas

Mintzberg muestra las posibilidades de conformación de enfoques múltiples en el campo de la teoría estratégica. Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2003) señalan en la obra *Safari a la Estrategia*, que existen diez escuelas que abordan diferentes enfoques de la estrategia y que a su vez estas se reúnen en dos grandes grupos: escuelas prescriptivas y descriptivas.

Las primeras, incluyen las escuelas del diseño, la planificación y el posicionamiento, que se preocupan por cómo formular la estrategia y en unión, forman lo que se denomina el pensamiento estratégico racional, haciendo referencia al concepto convencional de la formulación estratégica y siendo de carácter normativo.

En el segundo grupo, están aquellas escuelas (empresarial, del aprendizaje, política, cultural, del entorno, integradora) que muestran descriptivamente cómo y por qué surgen y se desarrollan las estrategias en las organizaciones. Mintzberg et al (2003), han comparado la conceptualización de la estrategia con la fábula del elefante y los ciegos, tomando a los ciegos como cada una de las perspectivas académicas que han abordado el tema. En su obra señalan que, si “la estrategia es vista tocando solo cierta parte del elefante, no se podrá obtener la visión del todo” (Hernández y Garrido,

Para conocer cada una de las escuelas y sus postulados sobre la estrategia, es importante que lea el siguiente documento:

pág. 33- 35

Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional
Escrito por José Ever Castellanos Narciso y Mauricio A. Cruz Pulido
URL:<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=c3c1014d-99e1-4153-b198-ab09090629bc%40sessionmgr4008#>

Este artículo puede encontrarlo en la plataforma virtual EBSCO Host,

localizada en el CRAI de nuestra Universidad.

La estrategia y las fuerzas competitivas

La utilidad de esta herramienta de gestión es que las empresas pueden analizar y medir sus recursos frente a estas cinco fuerzas. A partir de ahí, estarán en condiciones óptimas para establecer y planificar estrategias que potencien sus oportunidades o fortalezas para hacer frente a las amenazas y debilidades.

Michael Porter es el autor del modelo de las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Porter, propone que el potencial de rentabilidad de una empresa está definido por estas cinco fuerzas. Con esta herramienta, las empresas pueden medir sus recursos y analizar su posición en la industria. Con los resultados de ese análisis, podrán planear estrategias que les permitirán sobresalir y aprovechar sus fortalezas para generar utilidades.

Las cinco fuerzas que le dan forma a la estrategia son:

El poder del cliente

El poder del proveedor

Los nuevos competidores entrantes

La amenaza que generan los productos sustitutos

La naturaleza de la rivalidad.



USANMARCOS > BUSQUEDA FILTRADA > DETALLE

eLibro > PARA ENTENDER A MICHAEL PORTER: GUÍA ESENCIAL HACIA LA ESTRATEGIA Y LA COMPETENCIA

Zamora Gutierrez Myrna

Para entender a Michael Porter: guí...

FICHA BIBLIOGRÁFICA < 

Tabla de contenidos v Cover

Página Legal II

Contenido v

Agradecimientos 1

Introducción 3

Primera parte: ¿Qué e... v 15

Capítulo 1. Competencia... 19

Capítulo 2. Las cinco f... 33

42 42 / 225 >

Escriba en cualquier lugar para buscar

Estructura de la industria: las cinco fuerzas



Fuente: Michael E. Porter, "The Five Competitive Forces That Shape Strategy," *Harvard Business Review*, enero 2008, pp.78-93. Copyright © 2008 por Harvard Business Publishing.

Es muy importante conocerlas y entenderlas, porque ellas definirán el éxito o fracaso de una organización en la industria y serán preponderantes en la definición de la estrategia.

Ahora le corresponde leer los siguientes recursos, en dónde podrá conocer de primera mano, las implicaciones del modelo y conocer a detalle cada una de ellas.

Sitio web especializado en las enseñanzas de Michael E. Porter
<https://foda-dafo.com/5-fuerzas-de-porter/>

pág. 34- 47

Libro: Para entender a Michael Porter: guía esencial hacia la estrategia y la competencia.

Magretta, J. (2015). Grupo Editorial Patria.

<https://elibro.net/es/lc/usanmarcos/titulos/39360>

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Cómo pudimos ver, el pensamiento estratégico es aquel que se plantea un fin, analiza los medios con los que cuenta para llegar a él, y luego los dispone de tal modo que faciliten su alcance, de la mejor manera posible, con el menor costo temporal, personal y material, y el máximo beneficio. La Administración por Objetivos, es una herramienta que nos permite llevar esa mentalidad a la vida real, a través de objetivos estructurados estratégicamente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Carlos Eduardo Nava Condarco, Los 7 Pilares del Pensamiento Estratégico

<https://www.emprendices.co/los-7-pilares-del-pensamiento-estrategico/>

Contreras Sierra, Emigdio Rafael

El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica
Pensamiento & Gestión, núm. 35, julio-diciembre, 2013, pp. 152-181

<https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>

Magretta, J. (2015). Para entender a Michael Porter: guía esencial hacia la estrategia y la competencia. Grupo Editorial Patria.

<https://elibro.net/es/lc/usanmarcos/titulos/39360>



www.usanmarcos.ac.cr

San José, Costa Rica