



UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
METROPOLITANA  
Unidad Iztapalapa



UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
METROPOLITANA  
Unidad Azcapotzalco



**XX Congreso Internacional de Análisis Organizacional (XX CIAO)**  
“Fenómenos organizacionales emergentes en Latinoamérica frente a la crisis global: Homenaje a Guillermo Ramírez Martínez, 20 años realizando el CIAO”

**Título de la Ponencia**  
**Administración por objetivos: Estrategia administrativa en las organizaciones, para lograr la competitividad**

Mesa temática 9. Enfoques metodológicos para el análisis organizacional

Modalidad de la ponencia: 2. Investigación Concluida

Autor: Dra. María Fernanda Robles Montaña<sup>1</sup>  
Nacionalidad mexicana,  
Institución de afiliación: Universidad de Sonora  
Correo electrónico: [fernanda.robles@unison.mx](mailto:fernanda.robles@unison.mx)

Co-Autor: Dra. Josefina Andrade Paco<sup>2</sup>  
Correo electrónico: [josefina.andrade@unison.mx](mailto:josefina.andrade@unison.mx)

Co-autor: C.P. María Fernanda Rivera Robles<sup>3</sup>  
Correo electrónico: [cpmariafernandarivera@gmail.com](mailto:cpmariafernandarivera@gmail.com)

Sede: Cartagena de Indias, Bolívar, Colombia, del 3 al 7 de octubre de 2022

---

<sup>1</sup> Autor de la ponencia. Dra. En Administración Educativa, adscrita al Departamento de Contabilidad de la Universidad de Sonora, Unidad Centro, nacionalidad mexicana, domicilio: Blvd. Encinas y Rosales s/n, Col. Centro, Código Postal 83100, Tel. (662)259-21-29, correo electrónico: [fernanda.robles@unison.mx](mailto:fernanda.robles@unison.mx)

<sup>2</sup> Co-autor de la ponencia: Doctora en Ciencias Administrativas, adscrita al departamento de Administración, de la Universidad de Sonora, domicilio: Blvd. Encinas y Rosales s/n, Col. Centro, Código Postal 83100, Tel. (662)259-21-29, correo electrónico: [josefina.andrade@unison.mx](mailto:josefina.andrade@unison.mx)

<sup>3</sup> Co-autor de la ponencia: Licenciatura en Contaduría Pública, egresada de la Universidad de Sonora,

## **Administración por objetivos: Estrategia administrativa en las organizaciones, para lograr la competitividad**

### **Resumen**

La esencia básica de la Administración por Objetivos (APO) es: la determinación de objetivos conjuntos y proporcionar retroalimentación sobre los resultados, los cuales deberán ser alcanzables, propiciar el consenso de los diferentes componentes de la organización enfocados a logro de los mismos, tanto a corto y largo plazo. El objetivo general es: Analizar y evaluar la administración por objetivos, como herramienta estratégica en las organizaciones, para lograr la competitividad. Se fundamenta en pequeñas metas para lograr los resultados, para su implementación se requiere determinar y traducir los objetivos organizacionales, a los empleados, estimular al personal en donde la comunicación es importante, se fomenta la búsqueda de estrategias y planes en los distintos niveles de la organización, monitorear el progreso para prever los posibles cambios de manera oportuna, evaluar los logros en donde el recurso humano tendrá una recompensa por su desempeño. La metodología es de carácter documental y descriptiva a través de la revisión de diferentes fuentes documentales, revisión bibliográfica y de desarrollos teóricos. Análisis de la información, se presentan los beneficios tales como: orden, integración, crecimiento profesional, comunicación y como debilidades se analiza la inflexibilidad, imprecisión en las metas, exigencia, autoridad, entre otros. Se concluye que las empresas requieren llevar a cabo un proceso de planeación y dirección involucrando toda la estructura organizacional, capacitar al personal a través de fuentes externas, con el fin de hacerlos más competitivos dentro mercado y estructurar de una manera integral a todas las áreas departamentales para lograr alcanzar las metas establecidas.

**Palabras claves:** Crecimiento, cambio, planeación.

## 1. INTRODUCCIÓN

Ante un contexto dinámico que actualmente están viviendo las organizaciones, requieren tener una visión para crear y desarrollar su capacidad organizacional, a través de un control del desempeño del recurso humano que colabora con responsabilidad dentro de una organización.

En algunos casos, la administración deberá ampliar su evaluación estratégica, lo cual suele implicar una revisión general de las operaciones de la misma, lo que hace importante crear y compartir perspectivas externas sobre los modelos de organizaciones comparables y plantear desafíos constructivos. A medida que los problemas y oportunidades aparezcan, las empresas requerirán adaptarse a los hechos, implementar nuevas áreas de crecimiento, construir modelos que faciliten la integración de las necesidades internas, aprovechar las oportunidades, los cuales constituyen el núcleo de optimismo y de confianza que la administración por objetivos, como herramienta que integra y propicia el consenso de los diferentes componentes de la organización enfocados a logro de los objetivos tanto a corto y largo plazo.

El punto no es tener una mejor respuesta, sino crear y desarrollar la capacidad organizacional para reaccionar antes que la competencia. Siendo una de las herramientas para lograr lo anterior, en las organizaciones de cualquier tamaño, es a través de la administración por objetivos, en (APO), como parte de la motivación hacia la gerencia o responsables de áreas, en la búsqueda y desarrollo de metas, el poder abordar dudas y estrategias de manera directa, donde a través de la retroalimentación, seguimiento y apoyo constante de las diversas etapas de operación, les permita lograr mejores resultados y poder redefinir o corregir aquellos objetivos o acciones que no encuadren dentro del

proyecto inicial planteado. Hace necesario que dicho proceso deberá supervisar cómo evolucionan los competidores y dónde están invirtiendo, para luego asegurarse de que estas realineaciones se tomen en cuenta durante el proceso y se revisen los planes estratégicos, lo que facilitaría conocer las condiciones y aprovechar las oportunidades cambiantes del mercado.

Lo anterior, hace necesario estimular a los directivos a armonizar el talento humano de manera participativa y grupal, para el desarrollo de iniciativas, de respuestas estratégicas y de tiempo para lograrlo, lo que facilitaría el poder enfrentar escenarios inesperados en todos los horizontes temporales y poder reaccionar ante la competencia.

## **2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

### ***2.1 Concepto de administración por objetivos (APO)***

La teoría de la Administración por objetivos (APO), como herramienta estratégica, desarrollada por Peter Drucker, P. F. (2007). *Management Challenges for the 21st Century*, es buscar un equilibrio entre los objetivos de los empleados y los objetivos de una organización, cuya esencia básica es: la determinación de objetivos conjuntos y proporcionar retroalimentación sobre los resultados. Establecer objetivos desafiantes pero alcanzables, promueve la motivación y el empoderamiento de los empleados. Al aumentar el compromiso, los gerentes tienen la oportunidad de enfocarse en nuevas ideas e innovación que contribuyan al desarrollo y a los objetivos de las organizaciones. Sin embargo, establece una serie de condiciones que deben cumplirse, en relación a los objetivos:

- Deberán ser determinados con los empleados
- Pueden formularse de manera cualitativa como cuantitativa
- Deberán ser desafiantes y motivadores

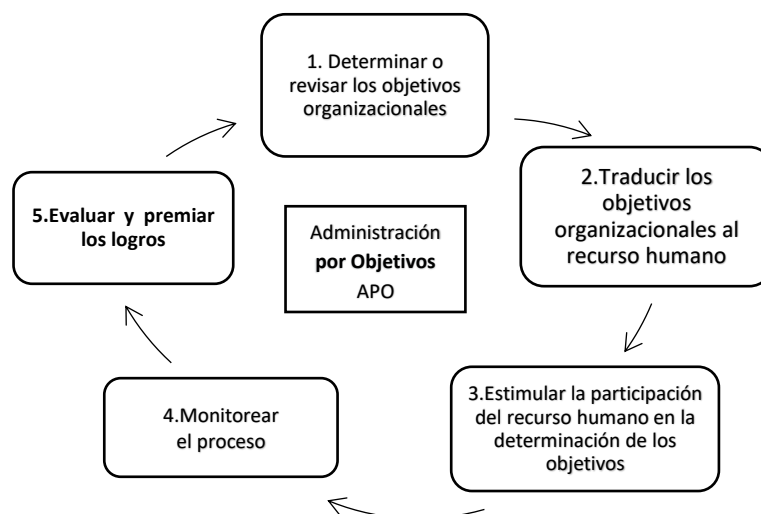
- Deberá darse un nivel de capacitación al recurso humano, en lugar de informes de gestión estáticos.
- Las recompensas (reconocimiento o pago relacionado con el desempeño) por lograr los objetivos previstos son un requerimiento.
- Tendrán como principio básico el crecimiento y el desarrollo humano, no los castigos.

Es decir, el punto de partida es que cada empleado participe en la determinación de objetivos personales que estén en línea con los objetivos de la organización, discutir y compartirlos en todos los niveles de la organización, dentro de un enfoque de gestión, lo que garantiza un enfoque participativo y de unidad de negocio.

### **2.2 Pasos para la implementación de APO según Peter Drucker**

La APO conocida también como administración por resultados. Peter Drucker ha desarrollado cinco pasos para su implementación. Ver gráfica 1.

**Gráfica 1: Pasos para implementar la APO**



Fuente: Peter Drucker (2007), tomada de Mulder, P. (2010). *Administración por Objetivos*. Recuperado: <https://www.toolshero.es/administracion/administracion-por-objetivos/>

Según se muestra en la gráfica 1, los pasos para la implementación de la APO, a continuación, se presenta el análisis de cada uno de ellos:

**Paso 1.- Determinar o revisar los objetivos organizacionales.** Los objetivos estratégicos de la organización son los puntos de partida, los cuales se derivan de la misión y visión de una empresa.

**Paso 2. Traducir los objetivos organizacionales a los empleados.** Para poder establecer los objetivos en toda la organización, es importante que estos se traduzcan a nivel del empleado. Por razones de eficiencia, Peter Drucker utilizó el acrónimo: objetivos SMART, que por sus siglas en inglés significa: específicos, medibles, aceptables, realistas y de duración limitada, en donde el concepto aceptable es crucial, ya que se trata de un acuerdo entre los empleados y la empresa, en donde la comunicación es importante cuando se trata de expectativas, de retroalimentación y recompensas por los objetivos que se han alcanzado.

**Paso 3: Estimular la participación de los empleados en la determinación de los objetivos.** Al ampliar el proceso de toma de decisiones y la responsabilidad en toda la organización, las personas están motivadas para resolver los problemas que enfrentan de manera inteligente y reciben la información que necesitan para poder ser flexibles ante las circunstancias cambiantes. Este proceso participativo garantiza que los objetivos personales con respecto a los generales del equipo, los departamentales, los de la unidad de negocios y, en última instancia, los organizacionales queden claros. Estos enfoques aumentan la implicación y el compromiso de los objetivos. En lugar de simplemente seguir las expectativas de los directivos, siendo un enfoque de gestión por objetivos sabrán qué se espera de ellos.

**Paso 4: Monitorear el progreso:** Debido en que las metas y objetivos son SMART, son medibles, por lo que hace necesario llevar a cabo un monitoreo, para detectar y prever en forma oportuna los posibles ajustes cambios que se tendrán que hacer, tomando en consideración que los objetivos iniciales acordados no causen un comportamiento anormal en los empleados.

**Paso 5: Evaluar y premiar los logros.** La finalidad de esta herramienta administrativa, es mejorar el rendimiento en todos los niveles de una organización. Por lo tanto, un sistema de evaluación integral es esencial. Es importante realizar evaluaciones justas y correctas de los logros en relación con el establecimiento de objetivos y metas medibles, en donde el recurso humano tendrá su recompensa por su desempeño y logro de los mismos.

En resumen, los cinco pasos de Peter Drucker (2007), no son un ejercicio aislado, sino un ciclo de desarrollo que toma los objetivos de la organización como punto de partida y estos deben traducirse a un nivel individual, ya que el mensaje detrás de la APO, es la determinación y el logro conjunto de los objetivos y la recompensa por estos logros.

Continuando con las definiciones de este concepto de estrategia empresarial basada en la administración por objetivos del capital humano. El Management by Objectives (MBO) por sus siglas en inglés, consiste en motivar al recurso humano, donde a través de metas obtendrán un premio o reconocimiento al ser alcanzadas. La gestión por objetivos surgió en Estados Unidos durante la década de 1950, donde la dinámica de trabajo, no solo establece un objetivo final; sino que se fundamenta en pequeñas metas para lograr los resultados. De esta forma se fomenta la búsqueda de estrategias y planes en los distintos niveles de la organización para que se encuentren integrados con base en las metas,

establecidas dentro de una estructura organizacional, donde forman parte directivos, recurso humano, factores externos entre otros para lograrlos. Beltrán, A. (2020)

Koontz, H. (2015), la define como un sistema administrativo integral en el que se combinan en forma sistemática muchas actividades administrativas básicas y el cual persigue deliberadamente el cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales. Dentro de los enfoques de sistemas de la APO, se le ha empleado en evaluaciones de desempeño, como instrumento de motivación hacia el recurso humano y de planeación estratégica. Sin embargo, al proceso podrán integrarse otros subsistemas administrativos, entre ellos el diseño de estructuras organizacionales, administración de portafolios de negocios, desarrollo profesional, programas de compensaciones y los presupuestos, representando todo un desafío para los administradores, pero existen evidencias de que éste puede vencerse. También enumera 5 desventajas que se pueden presentar por falta de conocimiento de la teoría y una planeación no organizada, en las empresas: deficiencias al enseñar la teoría, deficiencia al dar normas para establecer las metas, dificultad al establecer metas, insistencia en metas a corto plazo y peligro de inflexibilidad.

Según Ynfante, R. (2018), define a la APO, como un método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Se constituye como un criterio financiero de evaluación y de control, el cual fue válido, ya que los conceptos de ganancia y de costo no son suficientes para explicar la organización social y humana. Es un sistema para que los subordinados y superiores establezcan mancomunadamente objetivos de desempeño, revisen periódicamente el avance hacia los objetivos y asignen



las recompensas con base a resultados. Hace que los objetivos sean operativos mediante un proceso que los lleva a bajar en forma de cascada por toda la organización, los cuales se traducen en objetivos específicos para cada nivel subsiguiente (división, departamento, individual), en donde los gerentes departamentales participan en el establecimiento de sus propias metas.

Rodríguez, M. (2014) Financial Service (2017), señala que administrar por objetivos ha permitido que el empleado se sienta parte importante de la empresa, teniendo en cuenta que le beneficia al trabajador a ser creativo, a aportar ideas y a participar en los procesos de mejora, ya que es fundamental que toda la organización esté alineada con la planeación y seguimiento de los objetivos esperados y que fueron plasmados a través de una estrategia organizacional. Fijar los objetivos de manera conjunta permite compartir las cargas, logrando que cada empleado asuma responsabilidad en el cumplimiento de la planeación estratégica, los cuales deben ir enfocados a resultados, ser coherentes, específicos, medibles, de revisión, de retroalimentación y de mejoramiento continuo.

Es común que los empleados muestren cierta resistencia al momento de fijar objetivos individuales, debido a que los compromete a innovar, a ser proactivos para mejorar y la mayoría de las veces se requiere de tiempo adicional al horario laboral. Por lo tanto, en GM Financial Service se realizan capacitaciones permanentes, con el fin de que todo el personal, entiendan el enfoque y estén encaminados en la misma dirección. Esta es la razón por la que cada día los empleados se preparan para hacer parte activa de esta estrategia. Se trazan objetivos individuales, de área y de organización con el fin de mejorar procesos, tiempos, costos para ser más competitivos.

### **2.3 Características de la administración por objetivos**

A través de la APO se integran diversos componentes de la organización, los cuales influyen de manera positiva en la empresa, ya que se busca de manera activa el logro de las metas tanto individuales como departamentales, los cuales se fundamentan en los siguientes aspectos:

- Los objetivos y necesidades de la empresa, se distribuyen de acuerdo con la estrategia corporativa, para que todas las áreas trabajen con un mismo fin.
- Pueden fijarse los objetivos de manera piramidal, es decir en forma de cascada, los cuales se expanden por los distintos componentes de la organización o departamento a partir de sus características, responsabilidades y jerarquía.
- Fomenta la participación individual de las diversas áreas departamentales, conservando su independencia, pero al final lograr objetivos comunes.
- Su fundamento es trabajar con metas alcanzables tanto a corto, mediano y largo plazo.
- Facilita la integración del personal con los directivos
- Propicia el consenso entre los distintos componentes de la organización, enfocados en las metas inmediatas y los objetivos a largo plazo.
- Los objetivos deberán ser fijado y cumplirse en un plazo determinado.
- La evaluación de los objetivos, es a través de la retroalimentación entre los grupos de trabajo para generar aprobación o sugerir correcciones.
- Incentiva las dinámicas de trabajo participativas y grupales, así como el compromiso de los empleados con el trabajo de otros sectores de la compañía.

- La claridad en los objetivos y la integración gerencial deriva en cimentar la imagen, su visión, misión y la empatía entre los diversos componentes de la empresa.

Todo lo anterior, como sistema de gestión que se adapta a la empresa, facilita el definir criterios de evaluación claves tanto para la entidad, como para los participantes, a través de la evaluación y análisis, para lograr potenciar su crecimiento ante la competencia.

Beltrán, A. (2020)

#### ***2.4 Características de la APO en la dinámica laboral***

. La APO como herramienta de gestión por objetivos, valiosa para aquellos encargados de recursos humanos, dirigida al logro de metas y objetivos a alcanzar involucrando a directivos y empleados, quienes trabajan motivados y en donde la empresa tendrá la oportunidad de establecer estrategias motivacionales como parte del reconocimiento de una manera especial, por su labor para alcanzarlos. Pérez, O. (2020)

Dentro de la dinámica laboral, al establecer las organizaciones la APO en su estructura organizacional, permite:

- a) A la gerencia de la organización, medir el desempeño y tener datos e información precisa sobre el rendimiento de cada colaborador, ya que existe un compromiso que se establece de manera conjunta entre empleados y gerentes y genera beneficios a ambas partes, sobre las metas y plazos que cumplir.
- b) No sólo establecer una hoja de ruta en base a un objetivo final, sino que también se fundamente en pequeñas metas para lograr grandes resultados, así mismo, a través de metas individuales, ya que para el trabajador es más cómodo atender tareas puntuales que abordar grandes cantidades de trabajo. Cuando todos los

colaboradores trabajan en pro de una meta y objetivo específico acompañados por gerentes o responsables de áreas, representa un crecimiento continuo en el trabajador.

- c) Fomentar la buena comunicación entre jefes de áreas y subordinados, lo cual se ejerce un liderazgo participativo, donde la opinión de todos es valorada
- d) A la empresa tener una visión directa de las habilidades y métodos de trabajo de los equipos que conforman las diferentes áreas de trabajo.}
- e) A los empleados visualizar su rendimiento laboral y experimentar satisfacción al ver que se logran los objetivos.
- f) Alcanzar los resultados esperados a largo plazo, en donde la organización se muestra a sí mismo que puede trabajar en la toma de decisiones no sólo de manera inmediata, sino a mediano y largo plazo.
- g) Crear una imagen como empresa que genera empleo, se conceptualiza como una propuesta de valor hacia el recurso humano, en donde cada fase es igual de importante para el devenir de un profesional y, en consecuencia, para la productividad y rentabilidad de la misma.

A pesar de las dificultades y riesgos de la APO en ciertas situaciones, este sistema acen-túa en la práctica el establecimiento de metas, que pueden ser cualitativas o cuantitati-vas, esenciales en la planeación y administración, las cuales representan un reto su cum-plimiento, por lo que es necesario que las organizaciones señalen prioridades, promover el desarrollo personal, profesional y lograr su crecimiento.

### ***2.5 Pasos para la implementación de APO***

Teniendo en cuenta los beneficios y debilidades, como se muestra en la Tabla 1, es necesario seguir estos pasos para desarrollarla e implementarla en la organización. A continuación, se presentan los pasos su implementación:

#### ***Paso 1: Definición de los objetivos:***

- Establecimiento de metas, donde la empresa, deberán estar conscientes del potencial de los empleados, para fijar una serie de logros a largo plazo, encaminadas a un plazo determinado, tomando en cuenta su plan comercial.
- Llevar a cabo revisiones constantes para evaluar su estado y hacer los ajustes que se requieran.
- Etapa donde se toman en cuenta la misión, visión, valores, filosofía empresarial e integración del recurso humano con los objetivos empresariales.

#### ***Paso 2: Definición de tareas:***

- La gestión de objetivos empresariales se sustenta en pequeñas tareas que acercan a la organización hacia su objetivo final.
- Las tareas involucrarán procesos, manejo de recursos, negociaciones, entre otros factores.
- Lo anterior, hace que los administradores departamentales y directivos estar en constante comunicación con el fin de avanzar de manera conjunta.

***Paso 3: Revisión y monitoreo constante:***

- Durante el proceso de integración, que se producen entre los diversos departamentos es necesario evaluar de forma continua los resultados que se están generando.
- Conocer el estado del proyecto y ver si se están cumpliendo los objetivos y plazos establecidos para alcanzar la meta.
- Hacer los ajustes o correcciones necesarias.

***Paso 4: Horizontalidad y autoridad:***

- La integración entre departamentos suele derivar en relaciones jerárquicas más horizontales en las que la autoridad puede extenderse.
- Es recomendable llevar a cabo una dinámica de trabajo un poco más flexible y donde el recurso humano esté consciente de sus responsabilidades y que la cadena de mando debe sostenerse.
- Por lo que, los responsables de los departamentos y la gerencia de la organización deben conservar un equilibrio en este sentido y poder llevar a cabo evaluaciones eficaces.

***Paso 5: Retroalimentación:***

- Al establecer evaluaciones periódicas y objetivos a corto, mediano y largo plazo se genera la posibilidad de dar feedback a los empleados para que conozcan qué están haciendo bien y qué áreas se pueden mejorar como parte de la administración por objetivos.

- De ahí la importancia de mantener relaciones de trabajo próximas y, a la vez, con la autoridad necesaria para poder revisar y sugerir los ajustes que se consideren necesarios de común acuerdo.

**Paso 6: Logros y desempeño:**

- Una vez logrado los objetivos o metas propuestas, es necesario el control, es decir evaluar lo planeado en su primer momento, verificar y evaluar el desempeño alcanzado o las causas por las cuales no se lograron dichas metas.

Considerando estos seis pasos para su implementación, adicionalmente, es necesario que las organizaciones, tengan una visión particular del rendimiento de cada una de las áreas departamentales y del personal que lo ocupa, otro elemento a considerar es el uso de la tecnología, que facilite el control de todas las fases del proceso: fijar metas, describirlas, asignar responsables, plazo y revisar su logros.

<https://www.bizneo.com/blog/apo>, (2021)

## **2.6 Modelos de gestión por objetivos en la APO**

En una economía globalizada y altamente competitiva, las empresas actúan en un entorno tecnológico cambiante con condiciones de mercado muy exigentes caracterizado por una exigencia cada vez mayor del cliente que busca el “más por menos”. Ante esta necesidad de una gestión del cambio o “Change Management” ha hecho imprescindible que se adaptan a dichos cambios y estar continuamente evaluando el modelo de negocios creado como estrategia para alcanzar los objetivos y metas, lo que implica un nivel de exigencia personal a todos los que componen la estructura organizacional y en algunas ocasiones, puede resultar estresante si no se logran los resultados esperados.

Modelo APO, según John W. Humble: El autor, lo define como un sistema dinámico, que busca integrar las necesidades de la empresa de definir y alcanzar propósitos de lucro y de crecimiento, con la necesidad de directivos y personal de contribuir y desarrollarse, en un estilo de gerencia exigente y estimulante. A continuación, se presentan las claves para llevar a cabo su gestión:

- a) Comunicar la amenaza de efectuar dichos cambios
- b) Involucrar al equipo de trabajo en la toma de decisiones dentro de lo posible
- c) Minimizar la incertidumbre
- d) Celebrar los éxitos durante el proceso de análisis de las metas
- e) Explicar las razones para cambiar

Señala que trabajar con metas, implica ser más flexible y estar dispuesto al cambio de actitud, como fórmula de éxito, donde en algunos casos, implica modificaciones en la gestión económica – financiera de la empresa. Dichos cambios implican incertidumbre y falta de comunicación. Para lograrlo las empresas requieren alinear a toda la organización, ya que los cambios implican salir de la zona de confort, hacer las cosas de otra manera y que el personal trabaje de manera eficiente, con responsabilidad y compromiso, pero motivadas y compensados a raíz de los resultados obtenidos. Molina, S. (2019)

Modelo APO, según George Odiorne: Lo describe como un proceso mediante el cual el superior y subordinado, identifican de manera conjunta sus objetivos comunes, se definen las principales áreas de cada uno, su responsabilidad y compromiso en relación a resultados esperados y el uso de estas medidas como guía de operación y al final evaluar



la contribución de cada uno de los miembros participantes. Propone un modelo compuesto, por 7 etapas:

1ª. Etapa: Establecer medidas de desempeño de la organización y delinear los objetivos a alcanzar.

2ª. Etapa: Revisar la estructura de la organización en función de los objetivos propuestos.

3ª. Etapa: Considerando las dos etapas anteriores, cada directivo establecerá propósitos y medidas de evaluación para sus subordinados, que a su vez proponen objetivos.

4ª. Etapa: Los directivos y cada uno de sus subordinados llegan a un mismo acuerdo de los objetivos y medidas de evaluación establecidas.

5ª. Etapa: Seguimiento continuo de acuerdo a los resultados periódicos del trabajo del subordinado, frente a los plazos establecidos en la 4ª. Etapa.

6ª. Etapa: Evaluación periódica los resultados obtenidos, conocer los puntos fuertes y débiles y hacer los ajustes o medidas necesarias para su desarrollo.

7ª. Etapa: Evaluar el desempeño de la organización como un todo.

Se concluye que la APO, según este modelo presenta un comportamiento cíclico, de tal manera que los resultados obtenidos, durante cierto período, normalmente a un año, permiten efectuar correcciones y ajustes a través de la retroalimentación. Benavente, J.

(2019)

## ***2.7 La competitividad en las organizaciones***

Uno de los retos para las empresas es competir en los mercados nacionales internacionales. En este sentido, una posible respuesta es la ventaja competitiva, que no solo con-

siste en utilizar la tecnología más avanzada y adecuada, sino también ser una organización eficiente en los procesos administrativos, productivos, de comercialización, de capacitación al personal, calidad de sus productos, entre otros factores.

A diferencia de las ventajas comparativas, las competitivas se orientan hacia los aspectos internos de la empresa. Se refieren a las condiciones de las cuales desea dirigir su crecimiento, desde la perspectiva de la administración, a través de un cambio en su estructura, en estrategias por objetivos, mecanismos de planeación, organización y control que le permitan un buen desempeño, alcanzar sus metas establecidas tanto a corto y largo plazo, hacer uso eficiente de las nuevas tecnologías, enfocarse a las oportunidades, neutralizar las amenazas ambientales, evitando las debilidades internas, que le faciliten ganar ventajas competitivas.

De acuerdo con Porter (1990), las empresas alcanzan ventajas competitivas mediante acciones estratégicas, que incluye nuevas formas de administrar y de gestionar sus objetivos, metas, tener la habilidad suficiente para diferenciarse y lograr mayor rentabilidad o costos menores que los de la competencia. Para logro de estos factores es necesario que las organizaciones tomen en cuenta lo siguiente:

- Establecer objetivos claros y concretos, acorde a la visión, misión y valores de la empresa.
- Tener objetivos flexibles de tal forma que en caso de incertidumbre puedan ajustarse y evaluarlos en tiempo.
- Involucrar a toda la estructura organizacional en sus metas a alcanzar y motivar la participación del recurso humano, como parte de la dinámica laboral.

- Estimular a sus trabajadores en las actividades de generación e implementación de nuevas ideas, difusión de los objetivos y metas organizacionales, mayor comunicación con todos los niveles de la organización y considerar dentro de los aspectos normativos un estímulo al personal por su desempeño eficiente.

Todo lo anterior, el objetivo de estas acciones estratégicas que señala Porter, es ser una herramienta que permita a las empresas conocer su rentabilidad, su valor actual y poder hacer una planeación futura, en base al establecimiento de gestión de objetivos y metas alcanzables.

### **3. DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO**

*La metodología* es de carácter documental y descriptiva a través de la revisión de diferentes fuentes documentales, en un análisis de la información objeto de estudio, obtenida a través de revisión bibliográfica, desarrollos teóricos, a partir de la reflexión de varios autores, que nos permitió conocer las estrategias y planes utilizados en los distintos niveles de la organización, basado en metas establecidas dentro de la estructura organizacionales, donde se involucran directivos, recurso humano, factores externos entre otros, para lograr la competitividad.

*Justificación:* Las empresas son el principal factor dinámico de la economía de una nación, a la vez que constituyen un medio de distribución y comercialización, que influye directamente en la vida de sus consumidores. Esta influencia económico-social justifica el carácter y eficacia de las organizaciones, destinadas a producir bienes, servicios y venderlos y obtener por ello un beneficio. Por lo tanto, la administración de las organizaciones, requieren estructurar sus metas u objetivos a corto, mediano y largo plazo en las

diversas áreas departamentales que la conforman, tener el conocimiento de estrategias administrativas, donde se involucre el recurso humano, evaluación de nuevos proyectos, comportamiento organizacional, entre otros, ya que enfrentan problemas y retos como resultado de la globalización. Todo lo anterior, las obliga a hacer más competitivas, por lo que se ven en la necesidad de capacitar a sus trabajadores, contar con una metodología de trabajo, basada en la gestión de objetivos (APO), fomentar liderazgos particulares, donde el empleado asuma responsabilidades conocimientos y sume experiencias, lo cual repercutirá de manera positiva en su rendimiento, adoptar tecnología de punta, mantener o ampliar el mercado de manera lucrativa, lograr que el producto o servicio que ofrecen se termine o llegue en tiempo y tener una visión hacia la competitividad.

*Planteamiento del problema:* El establecimiento de la APO, en las organizaciones, como método de evaluación y control sobre el desempeño de las diversas áreas departamentales, donde se exige un esfuerzo y compromiso hacia los administradores y empleados de la misma, puede ser no bien recibido en su implementación, tanto para la empresa, como para el recurso humano que lo compone. Por parte de la empresa, el carecer de su visión y misión, no tener las herramientas tecnológicas adecuadas, que represente algún costo adicional, no contar con la información clara y oportuna que facilite el análisis del negocio y mejore la toma de decisiones. Por otro lado, los recursos humanos cambian o modifican los objetivos por otros nuevos ya revisados por la empresa, sentirse presionados el tener cumplir con las metas establecidas en corto plazo, carecer de conocimientos administrativos, entre otros y que la empresa asigne las recompensas o pre-

mios con base a resultados. Lo que conlleva, crear un clima organizacional poco favorable, no sentirse satisfechos en su ambiente de trabajo y poco adecuado para la organización.

Lo anterior obliga a las empresas a preparar una estrategia basado en actividades estructuradas tendientes a ayudar a los equipos de trabajo, tener una mayor comunicación, ejercer su liderazgo, crear un ambiente de colaboración, confianza, respeto, potencializar e integrar ideas, conocimientos y talento de todos los involucrados, para elevar la efectividad y mejorar su competitividad. Guizar, M. (2006)

*Objetivo general planteado:* Analizar y evaluar la administración por objetivos, como herramienta estratégica en las organizaciones, para lograr la competitividad.

#### **4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

A continuación, se presenta el análisis de los beneficios y debilidades, aspectos que tendrán que tomar en cuentas las organizaciones al implementar la APO. Ver tabla 1.

**Tabla 1: Beneficios y debilidades de la APO**

Beneficios/Características	Debilidades/Características
<p><b>1.Orden:</b> Mejora el desempeño de los empleados, quienes se ven incentivados a planear y llevar a cabo una agenda organizada, para cumplir los plazos de entrega y de cumplimiento de los objetivos.</p> <p><b>2.Integración:</b> Las organizaciones al estructurar objetivos a corto, mediano y largo plazo en las diversas áreas departamentales, conscientes de qué pueden cumplir sus empleados y a su vez, ellos esperan que los directivos reconozcan su rendimiento profesional.</p> <p><b>3.- Crecimiento profesional:</b> Al alcanzar los resultados, el empleado pone en práctica sus conocimientos y suma experiencias. Esto repercute positivamente en su rendimiento y en las posteriores tareas en las que estará involucrado. Por lo que la clave es la retroalimentación.</p> <p><b>4.-Pertenencia:</b> El trabajar en equipo, sin perder su independencia, los empleados disfrutan aprender de otros, exponer todas sus virtudes y capacidades, lo cual fomenta el sentido de pertenencia con la organización.</p> <p><b>5.-Comunicación:</b> Para que los objetivos planteados tengan resultados efectivos es importante que haya una buena comunicación. Esto facilita las relaciones personales y la retroalimentación.</p> <p><b>6.-Gestión efectiva:</b> El contar con una estructura de metas y objetivos, las empresas podrán evaluar de una mejor manera dinámicas de funcionamiento.</p> <p><b>7.- Liderazgo:</b> Dentro de la metodología de trabajo, basada por la gestión de objetivos, es necesario fomentar liderazgos particulares, donde el empleado asuma responsabilidades y toma de decisiones.</p>	<p><b>1.- Autoridad:</b> En algunos casos, no se hace evidente quién es la autoridad, en virtud de ser un sistema dinámico, en el que las diversas áreas se respaldan unas a otras.</p> <p><b>2.-Imprecisión:</b> Si durante la conceptualización del proyecto no se fijan metas claras, toda la estructura de objetivos puede quedar imprecisa, lo que conlleva que los resultados no sean los deseados. Por lo que el personal debe contar con premisas de planeación y conocer las políticas de la empresa.</p> <p><b>3.-Gestión de evaluación:</b> Al examinar el rendimiento del trabajo, puede ser injusto que solo esté sujeto a los objetivos. Esto hace necesario el uso de la tecnología, para que facilite dicha evaluación, el poder fijar y conocer las distintas variables, de forma precisa, sin afectar a los empleados.</p> <p><b>4.-Exigencia:</b> Dentro de las dinámicas empresariales, no todas son bien recibidas, sobre todo, donde se exija un esfuerzo y compromiso hacia los empleados y administradores. Para evitar este escenario las empresas a través de la tecnología, se sugiere aplicar encuestas para conocer y medir a través de filtros y otros si es viable o no implementar este sistema y tener la información para hacer los cambios necesarios que requiere la organización.</p> <p><b>5.-Inflexibilidad:</b> Puede provocar que los administradores cambien o modifiquen los objetivos por los nuevos ya revisados por la empresa, aun cuando las condiciones obliguen a tales ajustes.</p> <p><b>6.- Otros riesgos:</b> Abuso en las metas cuantitativas y pretender emplear números en áreas que no son aplicables o la subestimación de objetivos importantes, difíciles de enunciar en término de resultados.</p>

Fuente: Elaboración propia, tomada del libro: Administración: Una perspectiva global de Harold Koontz (2015) y de Administración por objetivos (APO) en la organización (2021) de: <https://www.bizneo.com/blog/apo>, publicada el 11 de enero de 2021.

## 5. CONCLUSIONES

Ante las crisis empresariales, los directivos buscan la forma de establecer estrategias, ya sea de forma total o en una determinada área o proceso, porque así lograrán enfrentar los desafíos, mantenerse en el mercado, diversificar sus productos o servicios, entre otros factores, cuyos efectos recaen e influyen de manera positiva en la competitividad empresarial, esto encamina a la empresa a obtener una posición en el mercado, dirigida hacia sus metas y objetivos con el fin de alcanzar los resultados esperados.

La evaluación y críticas de la APO, la señalan como un medio a desarrollar un trabajo ordenado y consciente, para conocer de manera responsable el futuro resultado de las decisiones que se tomaron a través del planteamiento de metas y objetivos. Lo anterior, incluye un proceso de planeación y de dirección, donde se involucra a toda la estructura organizacional y motivar la participación del recurso humano, como parte de la dinámica laboral.

Buscar fuentes externas de capacitación del personal para mejorar su nivel educativo y hacerlos más competitivos dentro del mercado. Así mismo, implementar un sistema de planeación donde incluya todas las áreas y estructurarlo de una manera integral, lo que permitirá no descuidar ninguna área importante en la empresa.

Al aplicar la gestión por objetivos, es establecer medidas de crecimiento, las cuales deberán ser planteadas a los empleados, conocer sus capacidades y su potencial y poder decidir si aplicar o no la APO. Lo cual requiere de capacitación adecuada en la ejecución y control administrativo, para que de esa forma cuenten con los conocimientos adecuados para la implementación de esta herramienta.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Benavente, J. (2019). Administración por objetivos, tomada de: <https://es.scribd.com/document/104230529/Administracion-Por-Objetivos-Apo>
- Drucker, P. F. (1995). People and performance: The best of Peter Drucker on management. Routledge.
- García M. et.....al Tumbajulca Ramírez, C. J. (2021). Innovación organizacional, como factor de competitividad empresarial en Mypes durante el Covid-19, publicado en la Revista Comunicación, Vol. 12, No. 2, publicado en Abr/junio 2021.
- Molina, S. (2019). Gestión y Visión empresarial: El método Humble de Administración por objetivos, publicado el día 4 de febrero de 2019, Recuperado de: <http://www.abogacia.es/>
- Mulder, P. (2010). Administración por Objetivos (2019) Recuperado: <https://www.toolshero.es/administracion/administracion-por-objetivos/>
- Cajal Flores, Alberto. (20 de febrero de 2019). Harold Koontz: biografía, teoría de la administración, aportes. Lifeder. Recuperado de <https://www.lifeder.com/harold-koontz/>.
- Pérez, O. (2020). Características de la Administración por objetivos (APO), Recuperado: <https://blog.peoplenext.com>, publicado el 01 de octubre de 2020.
- Rodgers, R., & Hunter, J. E. (1991). Impact of management by objectives on organizational productivity. Journal of Applied Psychology, 76(2), 322.



Administración por Objetivos (APO)

Rodríguez, M. (2014). Administración por objetivos, una estrategia que le permite a la organización alcanzar sus metas de manera conjunta, ensayo publicado por la Universidad Militar Nueva Granada, en el año 2014, de Bogotá.

Ynfante, R. (2018). Administración por objetivos. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/administracion-por-objetivos/>