

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO**  
**FACULTAD DE ECONOMÍA**

**DIAPPOSITIVAS: EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS**

**PROGRAMA EDUCATIVO: LICENCIATURA EN RELACIONES ECONÓMICAS INTERNACIONALES**

**UNIDAD DE APRENDIZAJE: PLANEACIÓN Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

**ÁREA DE DOCENCIA: ESPECIALIZACIÓN**

**CLAVE:**

**HORAS TEORÍA: 4**

**HORAS PRÁCTICAS: 0**

**TOTAL DE HORAS: 4**

**CRÉDITOS : 8**

**NÚCLEO DE FORMACIÓN: INTEGRAL**

**CURSO OBLIGATORIO**

**ELABORADAS POR:**

**MA. LUISA HERNÁNDEZ MARTÍNEZ**

**SEPTIEMBRE DE 2018**

# Guía de uso

Las presentes diapositivas corresponden a la unidad de aprendizaje de Planeación y Alianzas Estratégicas, impartida en la licenciatura en Relaciones Económicas Internacionales.

El material fue elaborado considerando el tema “EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS ”de la unidad II, por esa razón, las diapositivas contienen:

La definición de planeación relacionándose con la evolución histórica de los sistemas de dirección.

Posteriormente se incorporan las fases de la planeación estratégica y la naturaleza de la Administración por Objetivos, fundamentados por 3 autores.

Además se aborda el sistema de revisión y reciclado en los objetivos. Posteriormente se aborda la planeación y el gerente y otros aspectos administrativos a considerar.

Finalmente se ubica la bibliografía consultada para la elaboración de las diapositivas.

# Mapa curricular

## Trayectoria Ideal: 10 Periodos

PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO	QUINTO	SEXTO	SEPTIMO	OCTAVO	NOVENO	DECIMO
MICROECONOMIA I CR10	MICROECONOMIA II CR10	MACROECONOMIA CR10	MACROECONOMIA DE ECONOMIAS ABIERTAS CR10	TEORIA MONETARIA Y POLITICA FISCAL CR10	TEORIA DE JUEGOS CR7	POLITICA COMERCIAL CR10	TEORIA DE DECISIONES CR10	TALLER; LIDERAZGO Y CULTURA DE CALIDAD CR5	TALLER DE TITULACION CR5
INTRODUCCION A LAS MATEMATICAS PARA LA ECONOMIA CR10	MATEMATICAS APLICADAS A LA ECONOMIA CR10	MATEMATICAS FINANCIERAS CR10	ESTADISTICA INFERENCIAL CR10	COMERCIO INTERNACIONAL CR10	SERIES DE TIEMPO CR10	ECONOMIA INDUSTRIAL CR10	ORGANIZACIÓN POLITICA Y ECONOMICA DE ASIA, AFRICA Y OCEANIA CR8	MERCADOTECNIA CR8	OPTATIVA CR10
INTRODUCCION A LAS RELACIONES ECONOMICAS INTERNACIONALES CR10	ESTRUCTURA ECONOMICA MUNDIAL CR10	PROBABILIDAD Y ESTADISTICA CR8	ORGANISMOS INTERNACIONALES DE ECONOMIA Y COMERCIO CR8	MODELOS ECONOMETRICOS CR10	ORGANIZACIÓN POLITICA Y ECONOMICA DE AMERICA CR8	ORGANIZACIÓN POLITICA Y ECONOMICA DE EUROPA CR8	PLANEACION Y ALIANZAS ESTRATEGICAS CR6	INGLES C2 CR6	OPTATIVA CR6
ADMINISTRACION DE EMPRESAS CR8	OPTATIVA CR8	TECNOLOGIA Y FORMAS DE TRANSFERENCIA CR6	CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA CR10	ECONOMIA DEL MEDIO AMBIENTE CR6	TALLER; NEGOCIACION Y SOLUCION DE CONFLICTOS CR5	TALLER; FORMACION DE EMPRESAS CR5	FINANCIACION INTERNACIONAL DE LA EMPRESA CR8	OPTATIVA CR6	TERCER IDIOMA CR6
OPTATIVA CR6	OPTATIVA CR6	INGLES C1 CR6	ANALISIS ECONOMICO DE MERCADOS CR8	OPTATIVA CR6	DERECHO INTERNACIONAL PUBLICO CR8	DERECHO INTERNACIONAL PRIVADO CR8	LEGISLACION INTERNACIONAL DEL MEDIO AMBIENTE CR8	OPTATIVA CR10	OPTATIVA CR6

UA	5	5	5	5	5	5	5	5	5	TOTAL	
CR	44	44	40	46	42	38	41	40	35	33	403

### OPTATIVAS NUCLEO BASICAS

CONTABILIDAD BASICA CR8	TALLER DE REDACCION Y COMUNICACIÓN CR6	TALLER DE COMPUTACION CR6	ETICA Y VALORES CR6	METODOLOGIA Y TECNICAS DE LA INVESTIGACION CR6	CONTABILIDAD FINANCIERA CR8	TALLER DE DISEÑO DE INVESTIGACION CR6
----------------------------	--	---------------------------------	------------------------	---	-----------------------------------	---


### ACENTUACION

### OPTATIVAS NUCLEO INTEGRAL

COMERCIO INTERNACIONAL	ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACION E INTERNACIONALIZACION CR6	CONTRATOS INTERNACIONALES CR6	INCOTERMS Y LOGISTICA CR6	ARBITRAJE INTERNACIONAL CR6	PROPIEDAD INTELLECTUAL CR6	PROGRAMAS DE FOMENTO AL COMERCIO CR6
MERCADOTECNIA	PROMOCION Y PUBLICIDAD INTERNACIONAL CR6	DESARROLLO DE FRANQUICIAS CR6	ADMINISTRACIÓN DE LAS PYMES CR6	PRECIOS INTERNACIONALES CR6	EMPRESA Y LIDERAZGO INTERNACIONAL CR6	SIMULADOR DE NEGOCIOS CR6
FINANZAS INTERNACIONALES	ADMINISTRACION FINANCIERA CR6	MANEJO DEL MERCADO CAMBIARIO CR6	SISTEMAS DE INFORMACION CR6	MERCADOS FINANCIEROS CR6	PROYECTOS DE INVERSION CR6	CREDITO Y COBRANZAS INTERNACIONALES CR6

OPTATIVAS DE NUCLEO INTEGRAL PARA LAS TRES AREAS DE ACENTUACION	SISTEMA ADUANERO CR10	MARCO JURIDICO MEXICANO DEL COMERCIO CR10
--	--------------------------	---

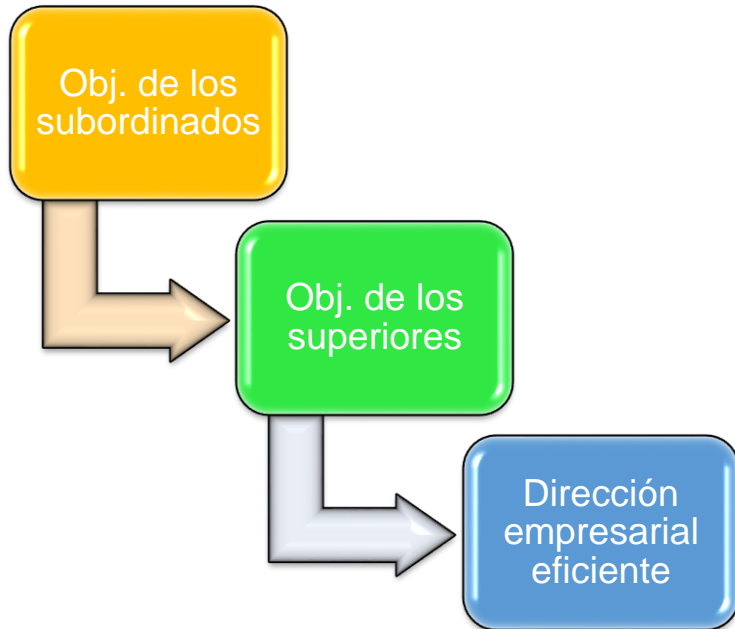
	NUCLEO BASICO
	NUCLEO SUSTANTIVO
	NUCLEO INTEGRAL

An illustration of a business desk with various items: a laptop, a calculator, a newspaper titled 'BUSINESS NEWS', a pair of glasses, a pen, a coffee cup, a smartphone, and a tablet. Hands are shown interacting with these items. The background is a solid blue color.

# EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

Artículo: De la administración por objetivos al control estratégico

# La administración por objetivos



- ❑ Es un sistema, una filosofía, que el dirigente puede utilizar para encauzar el comportamiento de sus subordinados, por lo que es más que un sistema de evaluación del rendimiento.
- ❑ Aporta las bases para una dirección empresarial eficiente.



- ❑ De acuerdo a William C. Giegold un análisis profundo y sistemático considera múltiples factores:



**Proceso:** La APO es un grupo cíclico e limitado de actividades administrativas congruentes que abarcan todas las funciones ordinarias de la administración.



**Definición clara de las metas:** Objetivos o metas definidos con claridad.



**Prioridades:** Alcanzar primeramente los objetivos mas importantes en un sistema para la fijación de prioridades.



**Alta administración:** Desempeña un papel continuo e importante al hacer hincapié en la necesidad de que haya un mejoramiento en la organización.



**En forma conjunta:** Medio por el que se logra que los conocimientos y completos y el potencial creativo de los empleados se pongan de manifiesto en el mejoramiento de la organización.



**Áreas de responsabilidad:** Cada puesto o empleo debe existir para un bien definido con relación a las necesidades de la organización.



**Resultados esperados:** El enunciado de los de las expectativas es un modo muy adecuado de comunicarse con los empleados.



**Utilizar:** Establecimiento de los objetivos en todos los niveles de la organización.

*Medidas.* A menos que se usen  
los  
objetivos para medir el progreso  
y que a  
continuación se empleen las  
mediciones  
para hacer ajustes y correcciones  
que  
acelera el progreso





*Contribuciones.* La A.P.O. fomenta las contribuciones de todos los individuos a los objetivos generales de organización, miden cada contribución y proporciona las bases para las recompensas que se otorgarán.



# Evolución histórica de los sistemas de dirección reportados por Ansoff (1988)

Dirección por control: Es un sistema de dirección válido para entornos estables ya que centra su atención en el corto plazo y en los aspectos internos de eficiencia, los resultados de la empresa dependen de una correcta asignación de recursos



Dirección por extrapolación: En este sistema, también llamado de planificación clásica, el entorno sigue siendo estable, en razón de lo que es posible predecir el futuro a partir de la “extrapolación” de las situaciones pasadas



**Dirección por anticipación estratégica:** Ponen más atención en la formulación estratégica en la vinculación con el entorno, descuidando en cierto modo, los problemas de implantación y variables no estrictamente económicas o tecnológicas.

Dirección a través de respuestas flexibles y rápidas: hace necesario una actitud que posibilita detectar rápidamente los cambios del entorno y dar respuestas rápidas y flexibles a los retos planteados en cada momento.





**“La planeación estratégica”** proceso mediante el cual se obtiene y se analiza información interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como el nivel de su competitividad para anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

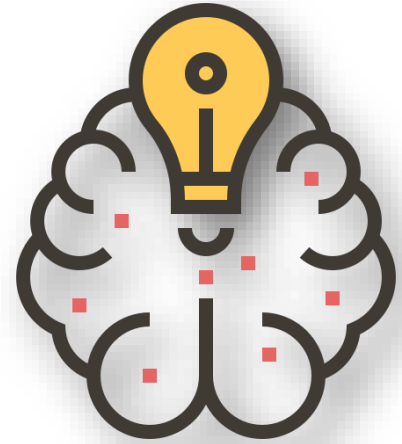


**“Consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro”.**

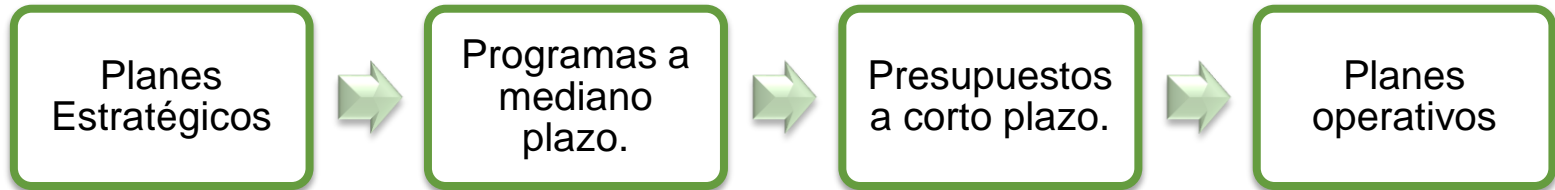


**“Proceso que se inicia con establecimiento de metas organizacionales (Serna 1994).**

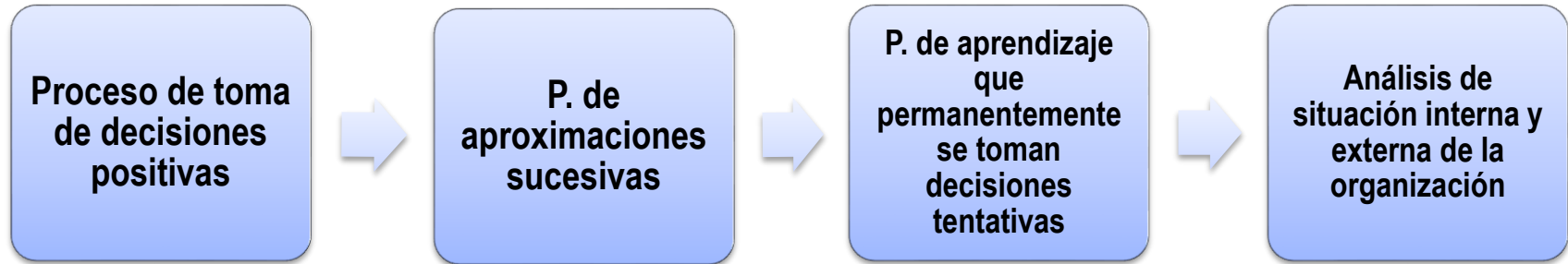
**“Requiere de dedicación para actuar con base a la observación del futuro y determinación para planear constantemente y sistemáticamente”.**



Una 4 tipos de planes fundamentales:

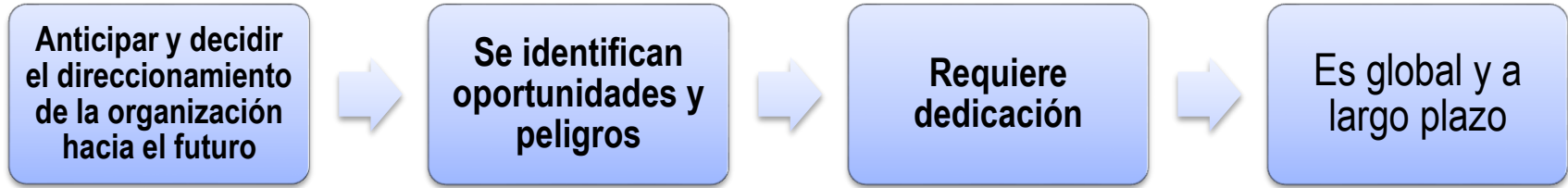


# Elementos que caracterizan la Planeación estratégica





# Elementos que caracterizan la Planeación estratégica





# Fases de la planeación estratégica

Son las condiciones externas que rodean la empresa y pueden suponer desafíos o oportunidades.

## 1.- Formulación de los objetivos organizacionales

- La empresa selecciona objetivos globales que quiere alcanzar a largo plazo y define la jerarquía para realizar los cronogramas



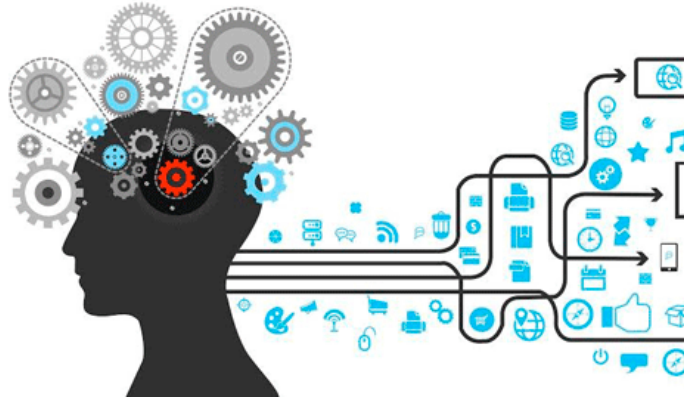
## 2.- Análisis interno de la empresa

- Estudio y análisis de la empresa: se analizan sus puntos fuertes y débiles esto incluye
- Análisis de los recursos
- Análisis de la estructura organizacional
- Evaluación del desempeño en función de los resultados



### 3.-Análisis externo del ambiente externo

- Son las condiciones externas que rodean la empresa y pueden suponer desafíos o oportunidades.
- El análisis abarca:
- Mercados atendidos por la empresa.
- La competencia

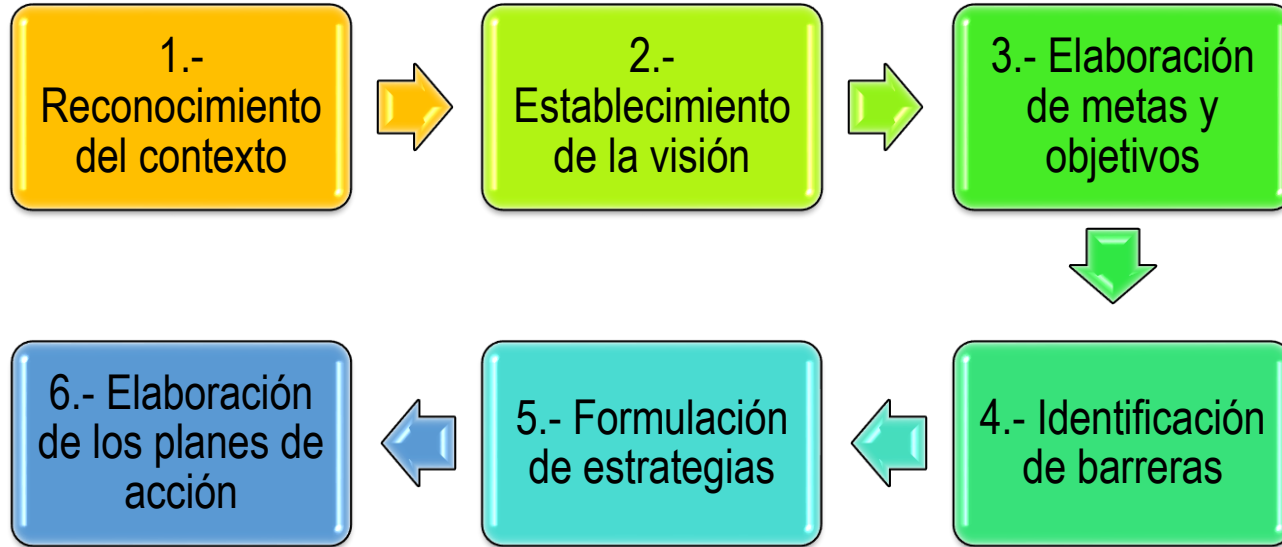


## Formulación de alternativas estratégicas

- Busca formular distintas estrategias teniendo en cuenta los factores internos y externos



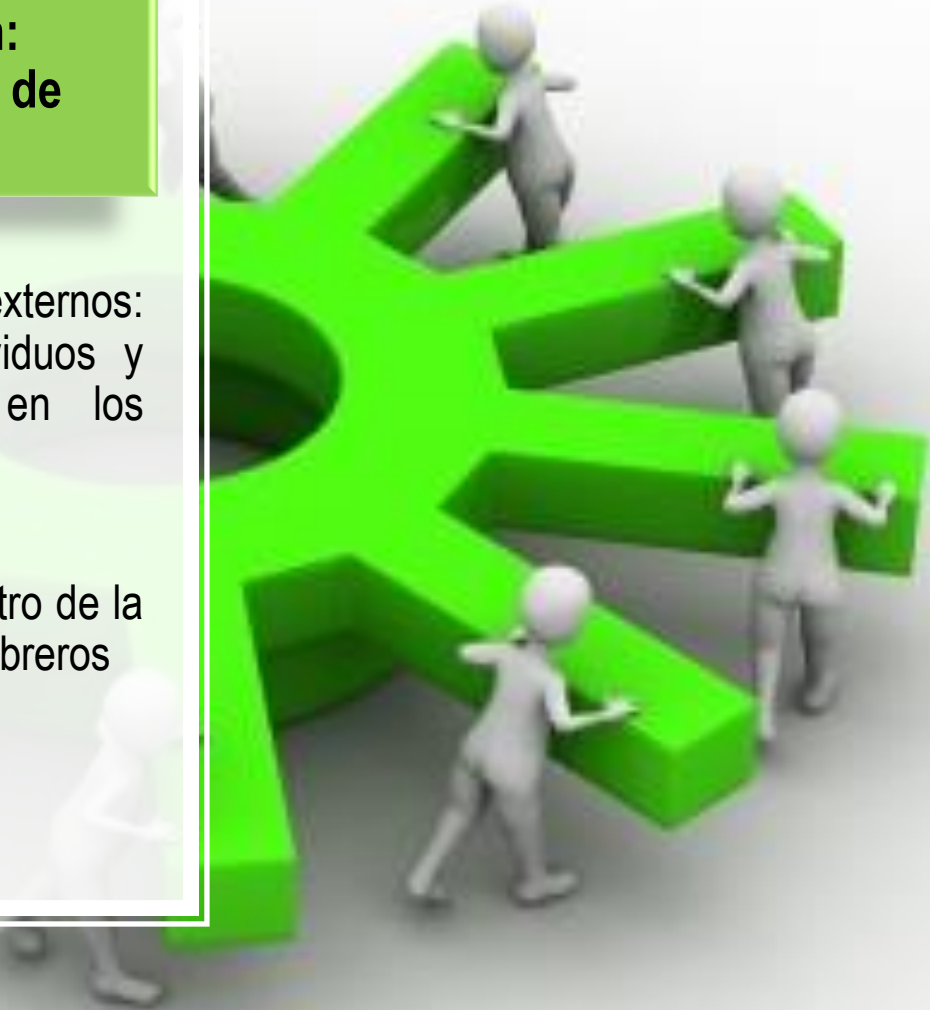
# Fases del proceso de planeación estratégica



# 1. Análisis de la situación: formulación e implantación de estrategias

A. Expectativas de elementos externos:  
puntos de vista de aquellos individuos y  
grupos de interés importantes en los  
negocios de la empresa

B. Expectativas de las personas dentro de la  
compañía: intereses de directivos y obreros





C) Análisis de datos acerca del desempeño pasado: evaluar situación actual y posible desarrollo a futuro

D) Análisis de datos acerca de la situación actual: es volumen sobre la situación actual es mucho mayor que la del pasado



A hand holding a magnifying glass over a dollar coin. The background is a dark, textured surface with a large, faint dollar sign. The magnifying glass is positioned over a smaller dollar coin, which is also visible in the background.

E) Pronósticos: posibles resultados y desempeños

F) Identificación de oportunidades, peligros, potencialidades y debilidades

## **2. Formación de misiones y objetivos:**

Es una de las responsabilidades de la alta dirección.

## **3. Desarrollo de estrategias y políticas:**

Desarrollar el programa de estrategias para lograrlo





**4.Elaboracion de programas con curso estratégico:** uso y disposición de recursos para proyectos específicos. Emplear las “subestrategias”.

**5. Elaboración de planes y presupuestos a corto plazo:** base para una implantación efectiva de los planes estratégicos.

- ❖ Dichos procesos estratégicos constan de tres fases fundamentales: planeación, implantación y control, reconociendo que la fase que mayor atención se le ha brindado es la planeación.
- ❖ La implantación y el control, aunque se mencionan como fases, presentan insuficiencias que afectan la ejecución efectiva.
- ❖ Llega la planificación estratégica en cuanto:





El análisis del entorno se basa en las variables económicas y tecnológicas, obviando las variables psicosociopolíticas



La dinámica social y política, tanto dentro como fuera de la empresa, se supone irrelevante y sin ser afectada.



Se enfoca la atención sobre las relaciones empresa-entorno.



Se pone énfasis en la formulación de la estrategia.

- ✓ La dirección estratégica pretende abarcar la totalidad del problema estratégico, cubriéndose de esta forma las deficiencias de la planificación antes expuestas.
- ✓ Parece imposible de separar el proceso de formulación e implantación de la estrategia del diseño del sistema de control estratégico.



# Artículo: ¿Qué es la Administración por Objetivos?

William J. Reddin



# ¿Qué es la administración por objetivos?

- Es una herramienta administrativa o también podría ser descrito como un sistema dinámico que integra la necesidad de la compañía para lograr sus objetivos de utilidad y crecimiento

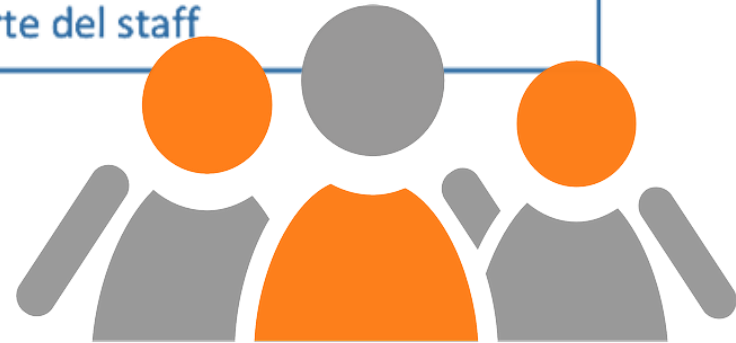


### *Elementos comunes*

Objetivos para los puestos  
Fijación conjunta de objetivos  
Enlace de objetivos  
Medición y control  
Revisión y reciclo  
Alto compromiso del miembro superior  
del equipo  
Énfasis en el futuro

### *Elementos opcionales*

Planeación corporativa  
Planeación por gerentes  
Liga con evaluación  
Análisis de puestos  
Elemento motivación  
  
Elemento participación  
Alto soporte del staff





## APO efectiva

Método de asociar objetivos con puestos, y enlazando estos objetivos entre sí y con el plan corporativo.

Los principales  
elementos  
comunes en  
los sistemas de  
APO

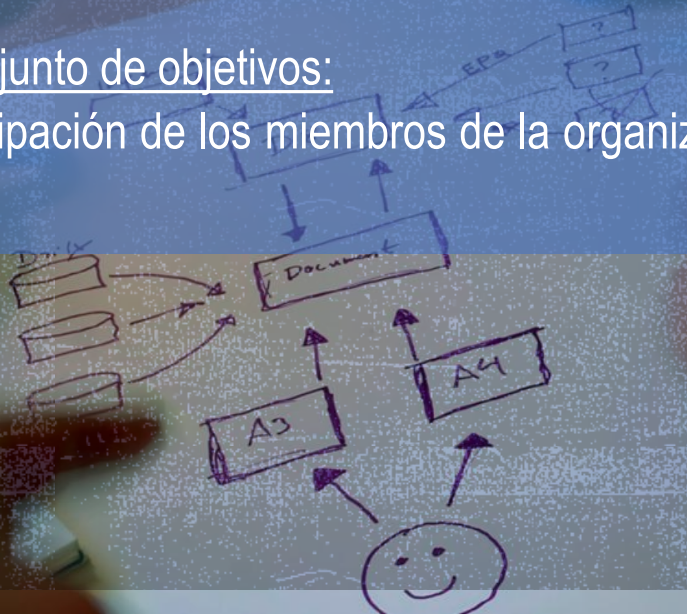
- Uso de fijación de objetivos conjunta
- Enlace de objetivos
- Énfasis en medición y control
- Establecimiento de un sistema de revisión y reciclado
- Alto compromiso del miembro de mayor jerarquía del equipo
- Alto soporte del staff en la etapa inicial

### Establecimiento de objetivos para los puestos:

En los niveles altos, pueden ser llamados “metas”, “finalidades” o “goles”  
Decidir qué es lo que se requiere que un gerente logre en su cargo.

### Establecimiento conjunto de objetivos:

se refiere a la participación de los miembros de la organización para la formulación de los objetivos.





### Enlazado de objetivos o alineación

Cada sector, cada departamento cumple unas funciones, y para lograr su cumplimiento se requiere fijar metas y objetivos, éstos deben estar sincronizados de tal forma que se maximice su rendimiento y efectividad.



### Énfasis en medición y control

“Capaces de medir resultados y de controlarlos”.

# Establecimiento de un sistema de revisión y reciclado

- Se toma cierta acción y se fijan nuevos objetivos para el siguiente período.
- El ciclo típico se verá como:



# Alto grado de participación comprometida del superior

El superior determina los objetivos, mide y evalúa el avance.





# Planeación por el gerente

- Los objetivos se acuerdan con el superior, pero los planes se diseñan e implementan por los mismos gerentes.
- La ausencia de la planeación formal por el gerente, es un problema central en muchos encuentros con la APO.



# Liga con evaluación

- ❑ La APO es útil para la evaluación.
- ❑ La fuerza de la APO radica en la motivación, en planear y en integrar las subpartes de la empresa. Si el mayor énfasis es respecto a la evaluación, o en obtener más apretando mas fuerte, entonces se pierde todo el valor de la APO.



# ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA APO

## ENLACE CON RETRIBUCIÓN

La mayoría sugieren que lo relativo al desempeño. Debe ser independiente de la revisión del salario

**EFFECTUAR EL ANÁLISIS DE PUESTO:** Es válido el punto de dedicar tiempo en lograr completo acuerdo entre “el propósito del puesto, su posicionamiento estructural en la organización , su alcance, su autoridad y demás, tal vez únicamente entorpezca la determinación de las áreas de efectividad.

**ELEMENTO MOTIVACIÓN:** La APO puede desmotivar si a cada gerente simplemente se le entregan los objetivos y se le dice “trabaja en esto”. Este método se asocia habitualmente con un énfasis en los procedimientos de control.

## Elemento participación

Los empleados se relacionen más con su propio trabajo.



## Énfasis en el futuro

La APO logra que los gerentes vean no a atrás si no adelante.

# Bibliografía

- ❑ Aldana Eduardo. En la búsqueda permanente del Rumbo. Centro de Investigaciones de la Educación Superior. Universidad de los Andes. Colombia. 1994.
- ❑ Ansoff H. Igor. La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial. Editorial Pearson Educación. México. 1998
- ❑ Chiavenato Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc Graw Hill. Colombia. 1995
- ❑ Cloke Kenneth y Goldsmith Joan. Taller Cuba-USA. Formación y Mantenimiento de Equipos. La Habana. 1995
- ❑ Serna Humberto. Planeación y gestión estratégica. Editorial Legis Colombia. 1994