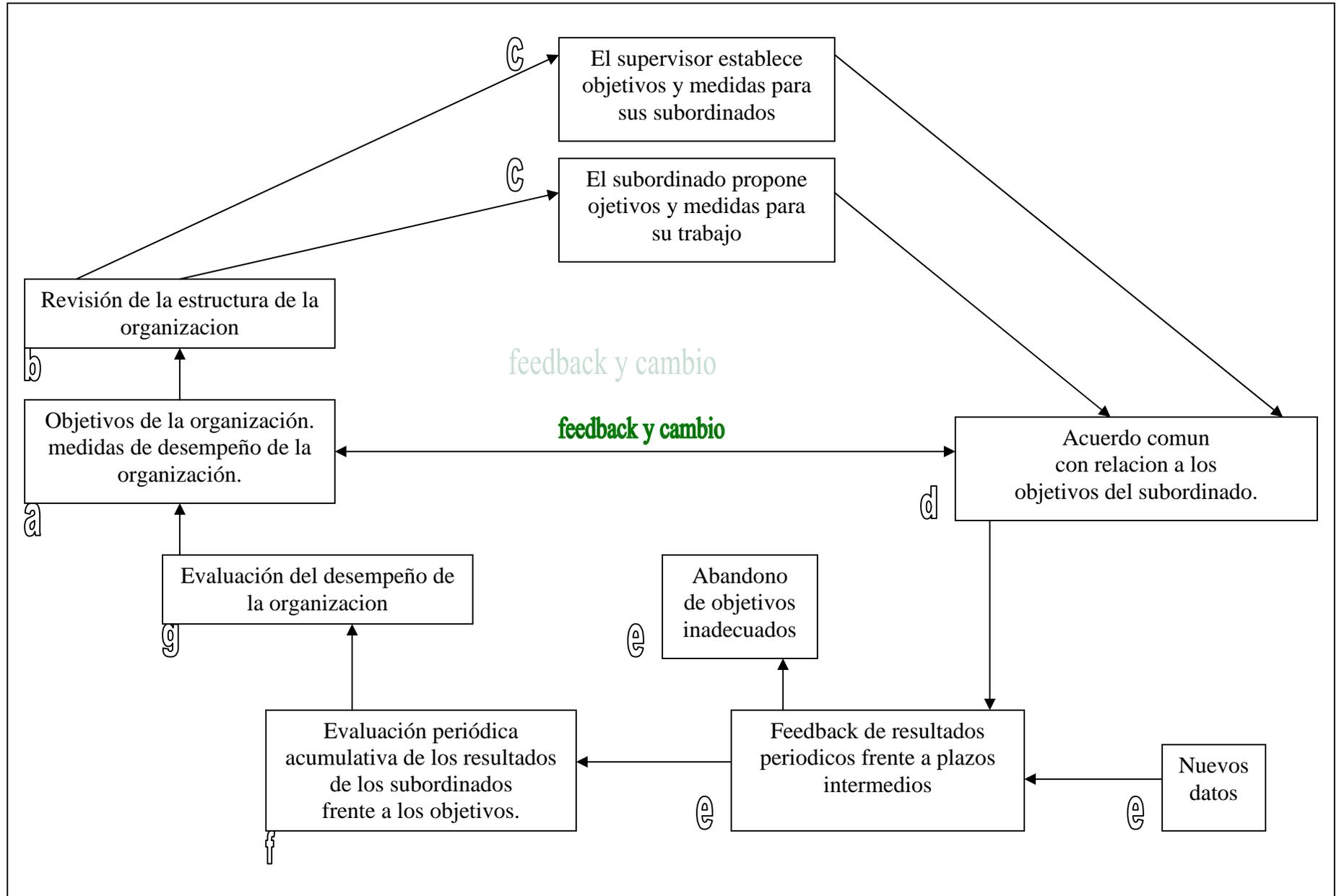


1.- GRAFICA EL MODELO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS DE GEORGE ODIORNE.



2.- EXPLIQUE BREVEMENTE CUALES SON LOS PASOS PARA ROMPER LA RESISTENCIA AL CAMBIO DEL MISMO AUTOR.

- Que exista alguna circunstancia que exija un cambio inmediato para que los individuos se adhieran a un patron de creencias actitudes y conducta nuevos.
- El cambio tecnológico parecera un cambio menor si lo incorpora un patron familiar, o en un patron de relaciones mas amplias que no cambia.
- El cambio de conducta del individuo depende de que este reciba una serie de refuerzos en pequeñas etapas del desarrollo del nuevo comportamiento.
- El agente de cambio que innova puede echar mano de muchos sistemas para aplicar el metodo nuevo. Por ejemplo, puede cambiar a la gente o puede modificar la situación de tal manera que varien las percepciones individuales del cambio; o bien darle a los individuos satisfacciones con el nuevo metodo, similares a las que obtenia con el antiguo. El mecanismo de cambio de conducta no es unidimensional.
- Siempre que el cambio se pueda introducir primero en pequeña escala y pueda evaluarse cuidadosamente antes de ampliarlo, el innovador debe seguir este camino. Esto permite hacer un análisis cuidadoso de los efectos del cambio pequeño, y tal vez evitar errores que puedan ser desastrosos si el cambio se efectua dentro de toda la organización.

3.-EXPLICA CUALES SON LAS VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.

Ventajas de la administracion por objetivos para el subordinado

De acuerdo a Reyes Ponce.

- ◆ Le permite conocer exactamente que es lo que se espera de el.
- ◆ le permite mayor libertad de accion.
- ◆ Sus logros quedan registrados de una manera mas objetiva.
- ◆ Lo anterior permite una mayor justicia en las promociones y ascensos.
- ◆ Le permite demostrar mas objetivamente por que no se pudo lograr algo.
- ◆ Le permite concentrarse en areas concretas .
- ◆ Permite a todo subordinado dar sus puntos de vista en contra de las metas que pretenden señalarse, pero no después de que no se lograron, ni bajo la provisión de la discusión.
- ◆ Sabe como ha logrado mejorar o superar sus deficiencias.

◆ Pero lo más importante es el hecho de que no se le van a imponer, las metas sino que, por el contrario, quizá el escoja el área en la que se han de lograr mejoras; tal vez, el mismo sea el que se haya fijado dichas metas, si se han tomado en cuenta sus criterios y opiniones; si se han consultado, en último de los casos, sus puntos de vista.

Ventajas de la administración por objetivos para la organización

- ▶ Es la única forma con la que se cuenta para planear y evaluar democráticamente el trabajo y hacer un seguimiento de las causas que obstruyan la eficiencia.
- ▶ La organización, los directivos y los mandos intermedios que trabajan bajo este sistema, responden a metas concretas y precisas.
- ▶ Facilita y exige una mayor delegación de autoridad.
- ▶ Fija responsabilidades personales.
- ▶ Facilita pagar sueldos, salarios y bonificaciones por eficiencia eliminando o al menos reduciendo las discusiones.
- ▶ Facilita y estimula la formación de grupos de trabajo.
- ▶ Ayuda a mantener las descripciones de puestos.
- ▶ Es una base para detectar necesidades de capacitación y hacer seguimientos.

Limitaciones de la administración por objetivos

- ↘ No todos los supervisores tienen el mismo poder para exigir resultados a los subordinados y no todos pueden seleccionar ni cambiarlos libremente.
- ↘ Notas las tareas se pueden expresar fácilmente en metas medibles.
- ↘ No siempre hay buenas relaciones entre el jefe y el subordinado.
- ↘ No todos los supervisores están debidamente capacitados para administrar, es decir, planear y evaluar resultados. Se requiere un período de adiestramiento.
- ↘ Los imprescindibles de los puestos parecen ser una constante que imposibilita cualquier planeación.
- ↘ En ocasiones los niveles más altos de las organizaciones no planifican y sus exhortaciones no corresponden a sus acciones. Ahí se genera la inestabilidad de toda institución.
- ↘ Planear la acción y evaluarla consume tiempo y no siempre el superior dispone de él.
- ↘ La entrevista es difícil. Se complica cuando hay salarios injusto en la organización.

4.-GRAFICA LA CLSIFICACION DE LOS OBJETIVOS.

Por su origen y tiempo

Institucionales o vitales es decir permanentes

Ciclicos (metas).; por periodos determinados, es decir largo mediano y a corto plazo, Estratégicos, tacticos y operativos.

Por su jerarquia y funcion

Organizacionales

Divisionales

Gerenciales

Departamentales

Del puesto

Por acciones formalizadas

Por acciones no formalizadas

Por acciones creativa

Del desarrollo del personal

5.- COMO DEFINE LOS OBJETIVOS JORHS TERRY.

Un objetivo administrativo es la meta que se persigue que prescribe un ambito definido sugiere la dirección a los esfuerzos de planeacion de un gerente.

Esta definición incluye cuatro conceptos:

A)META:

La mira que va a perseguirse debe ser identificada en terminos claros y precisos. No se habra de confundir una meta con el area general de las actividades deseadas, el hacerlo asi pone el énfasis en los medio no en la mira.

B)AMBITO:

El ambito de la meta que se persigue esta incluido en la declracion de lo limites o restricciones prescritos que deberan observarse.

C)CARÁCTER DEFINITIVO:

Un objetivo connota un carácter definitivo. Los propósitos declarados en terminos vagos o de doble significado tienen poco o ningun valor administrativo porque estan sujetos a varias interpretaciones y con frecuencia el resultado es confusión y disturbio.

D)DIRECCIÓN:

La dirección esta indicada por el objetivo. Muestra los resultados que se deben buscar y aparta estos resultados de los muchos objetivos posibles que de otra forma podrían buscarse.

La dirección proporciona los cimientos para los planes estratégicos apropiados que deben formularse para alcanzar los objetivos.

6.- EXPLICA CUALES SON LOS PRINCIPIOS DE LOS OBJETIVOS.

PRINCIPIO DE LA PRECISION

La precision es esencial, para determinar a base de cifras y cantidades, cuando debe considerarse que se han alcanzado y cuando no, y cuando esto no puede realizarse se debera definir sus características con el mayor numero de criterios, comparaciones, registros.

Algunos han llamado principio de cuantificacion .

CUANTIFICACION DIRECTA:

puede hacerse por tres medios principales:

A)POR NUMERO: Donde establece unidad de medida (unidades producidas, total de clientes), se da en los departamento de producción.

B)POR DINERO: Donde se establece valores monetarios, (departamento de finanzas y contraloría).

C)POR PORCENTAJE: Se establece una relacion entre lo que se esta obteniendo y lo que se desea lograr.

CUANTIFICACION INDIRECTA

Este modo de cuantificacion se refiere a la moral o entusiasmo del trabajador al estado de relaciones publicas, coordinación entre personal . estos elementos son importantes en la precision de los objetivos.

A)CUANTIFICAR POR SUS EFECTOS: Se refiere a la medicion de la moral o entusiasmo del personal por ejemplo cuantificar las faltas de asistencia, numero de quejas presentadas y cuando se experimenta un cambio se dice que ha mejorado la moral del personal.

B)CUANTIFICAR POR SUS CAUSAS: Establecer y controlar la realización de elementos, técnicas, para tratar de corregir situaciones, elevando la moral del personal a traves del entusiasmo, obteniendo como resultado un mejoramiento de lo que deseamos .

C)POR PROGRAMA: Se refiere a la formulacion de un programa y al mismo tiempo una serie de estadísticas, que tiendan a mejorar las características del personal que tratamos de cuantificar y de elevar.

D)POR TIEMPO: Se refiere al cumplimiento de cada funcion y actividad que un determinado tiempo debe realizarse, que puede llevarse a cabo por los siguientes medios: una agenda, formas especiales, un tablero.

FIJACIÓN CUALITATIVA

Este tipo de fijación trata de establecer los objetivos con tales características, que, al compararlos con los resultados obtenidos, pueda determinarse con seguridad y sin lugar a dudas, o a apreciaciones meramente subjetivos, si los objetivos se alcanzaran, llegaron a superarse, o si se debe considerarse que no se lograron realizar .

Se lleva a cabo por los siguientes metodos:

- 1.- En ocasiones se rodea al objetivo de varios ejemplos, criterio y detalles, en forma tal que, en caso de que no se hayan logrado, esto se ha de reflejar en la carencia de todos estos elementos, o al menos de la mayor parte de ellos.
- 2.- En otros casos, se usa el establecer ciertas bases para precisar, por comparación, si el objetivo se alcanzo o no. En ocasiones se hace referencia a libros, registros y reportes que, al consultarse, podran darnos idea de si el objetivo se alcanzo, o no fue realizado.

PRINCIPIO DE FLEXIBILIDAD

A)Establecimiento de máximos y minimo; este puesto se fija aquello que se considera como normal en la cuantificacion.

B)En este caso, quer suele usarse sobre todo, cuando se ha hecho uso de recursos, empíricos o matemáticos para la fijación de diversos planes, o del análisis de diversas alternativas, al final de la previsión han quedado cuatro o cinco planes, algunos de los cuales, puede ocurrir que reprecente al menos costoso que rendira al mayor efecto, otro intermedio en eficiencia y costo.

7.- ENUMERA LOS DIEZ PECADOS CAPITALES DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS ESTUDIADO SEGÚN HUMBLE.

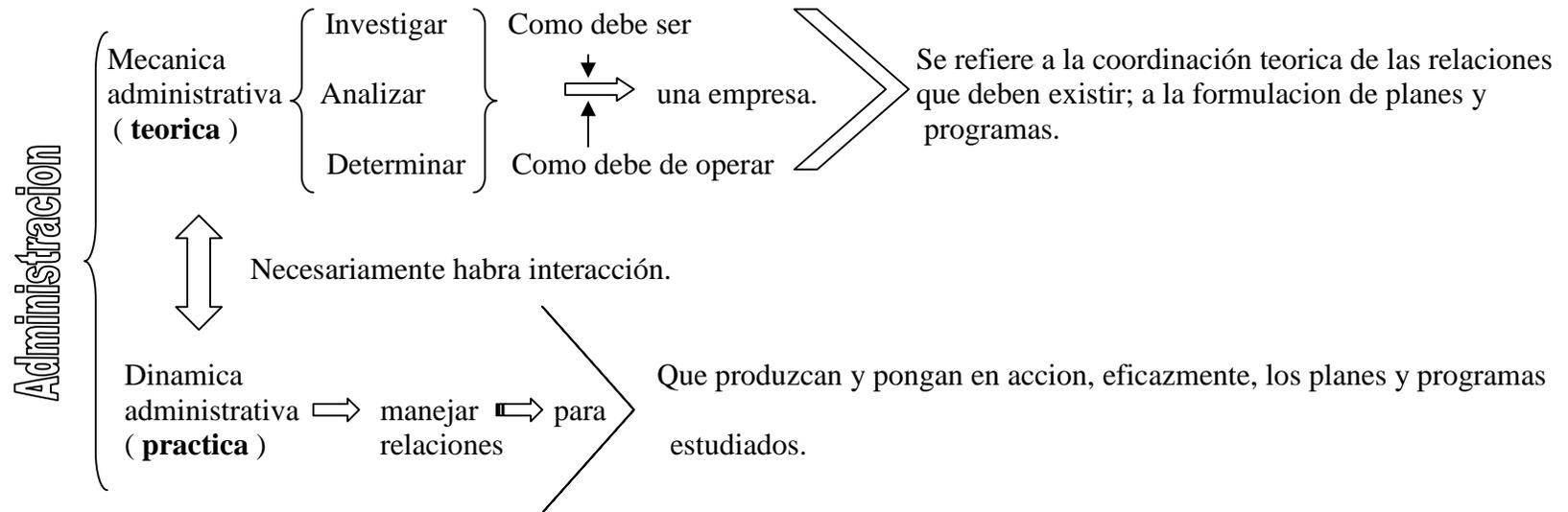
- ⊕ No lograr la participación de la alta gerencia.
- ⊕ Decir a todas que la APO es una técnica poderosa, capaz de resolver todos los problemas
- ⊕ Adoptar la APO dentro de una manera acelerada
- ⊕ Fijar solamente objetivos cuantificables
- ⊕ Simplificar al extremo todos los procedimientos
- ⊕ Aplicar la APO en areas aisladas, no hacer que la compañía participe globalmente
- ⊕ Delegar todo el proyecto de la APO a personal de nivel inferior
- ⊕ Concentrarse en individuos e ignorar los problemas de grupo
- ⊕ Inaugurar el sistema con una fiesta y después dejarlo andar solo, sin verificar jamas como esta andando.
- ⊕ Ignorar las metas personales de los gerentes, concentrándose solo en los objetivos de la empresa.

9.- DESARROLLAR EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS DE REYES PONCE.

El sistema de administración por objetivos, se desarrolla dentro de un proceso concreto que el cual incluye etapas., y lo importante que estas comprendan todos los actos esencialmente administrativos., y que el modo de ordenarlos permitan del modo mas facil y practico, tanto su comprensión como su aplicación. Utilizando una metodología.

No importa que la administración tenga menos o mas etapas, lo importante que ayude a comprender a la persona de cómo aplicar los principios, reglas y técnicas.

Según Urwick, señala dos aspectos fundamentales en la administración. Que esta división tiene aplicación en la administración por resultados.

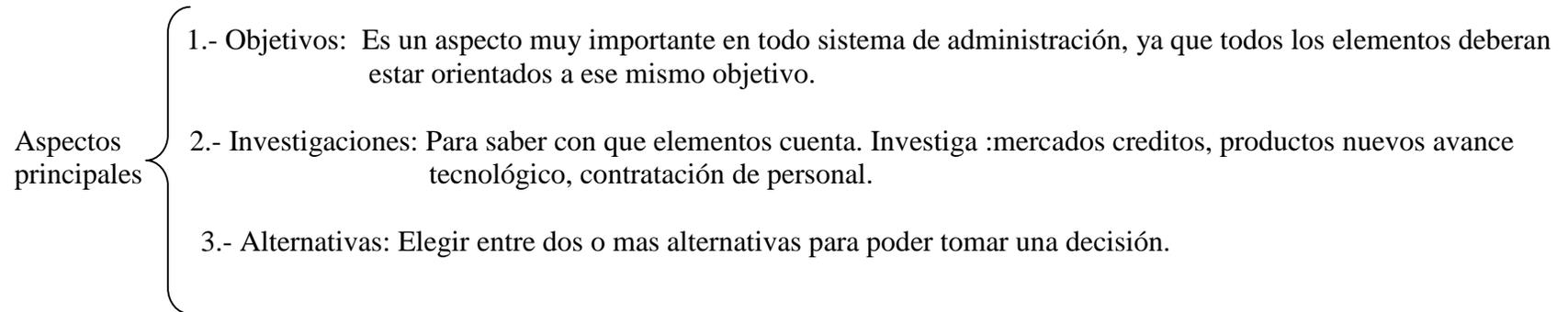


De acuerdo a Reyes ponce:

MECANICA ADMINISTRATIVA EN ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS

1.- PREVISIÓN (pre: antes y vision : determinar lo que podemos hacer)

*Identificar una gama de posibilidades y nos prepara para ellas.



2.- PLANEACION: Lo que hemos de fijar ""planos"" para orientar nuestra accion.

Dentro de este elemento, señala una mejor forma de entender la administración por objetivos:

1.- *Programas*: Fijar el factor tiempo, que incluye listas de funciones y actividades que deben realizarse.

2.- *Presupuestos*: Son planes estimados en cantidades (numeros), ejemplos: departamento de producción.

3.- *Procedimientos*: Su esencia es la fijación de pasos y secuencias, es decir el ""como"" concreto de cada actividad.

4.- *Políticas*: Son causas generales de accion (objetivos en accion), . No solamente se enfoca en alcanzar el objetivo, si no tambien marcar los grandes caminos y criterios para hacerlo, en tal forma que pueda existir una delegación adecuada. Ya que la delegación proporciona grandes beneficios a la administración por objetivos.

3.- ORGANIZACIÓN:

En este elemento existen tres grandes campos.

1.-*La determinación y división de las funciones:* Se estableceran de acuerdo al sistema de administración por objetivos que se implante.

2.-*Fijación de niveles jerárquicos:* Determinación de autoridad y responsabilidad de acuerdo a cada nivel .

3.-*Análisis de puestos:* Se refiere a la determinación de las funciones y labores concretas que se encomiendan a cada jefe y cada trabajador.

DINAMICA ADMINISTRATIVA EN ADMINISTRACION POR RESULTADOS

4.-INTEGRACION :

1.-*Reclutamiento y selección del personal adecuado:* Buscar personal adecuado para determinada area.

2- *La introducción:* Consiste en introducir a un trabajador o jefe mediante técnicas a su nuevo puesto.

3.-*Desarrollo:* Comprende el adiestramiento practico, la capacitacion teorica y la formulacion.

5.-DIRECCION:

Este elemento incluye la autoridad y la fuerza motivadora.

1.- *Autoridad:* Es el verdadero pilar de la Administración por objetivos.

2.- *Delegación:* Consiste en hacer participes a otros de la autoridad, sin perder la responsabilidad correspondiente.

3.-*Comunicación:* Vertical y horizontal, tanto para la fijación de planes, como para la vigilancia constante de su resultado.

6.-CONTROL:

1.-*Fijación y establecimiento*: Dentro de este aspecto se analizaran que controles deberan ser establecidos y cuales seran los mas efectivos.

2.-*Operación*: Llevado a cabo por todos los jefes o empleados.

3.-*Interpretación de los resultados*: Es el mas importante, se trata de comparar lo que se esperaba, con lo que se obtuvo.

A)Que se obtuvo exactamente lo que se deseaba, y en la forma y tiempo en que se deseaba.

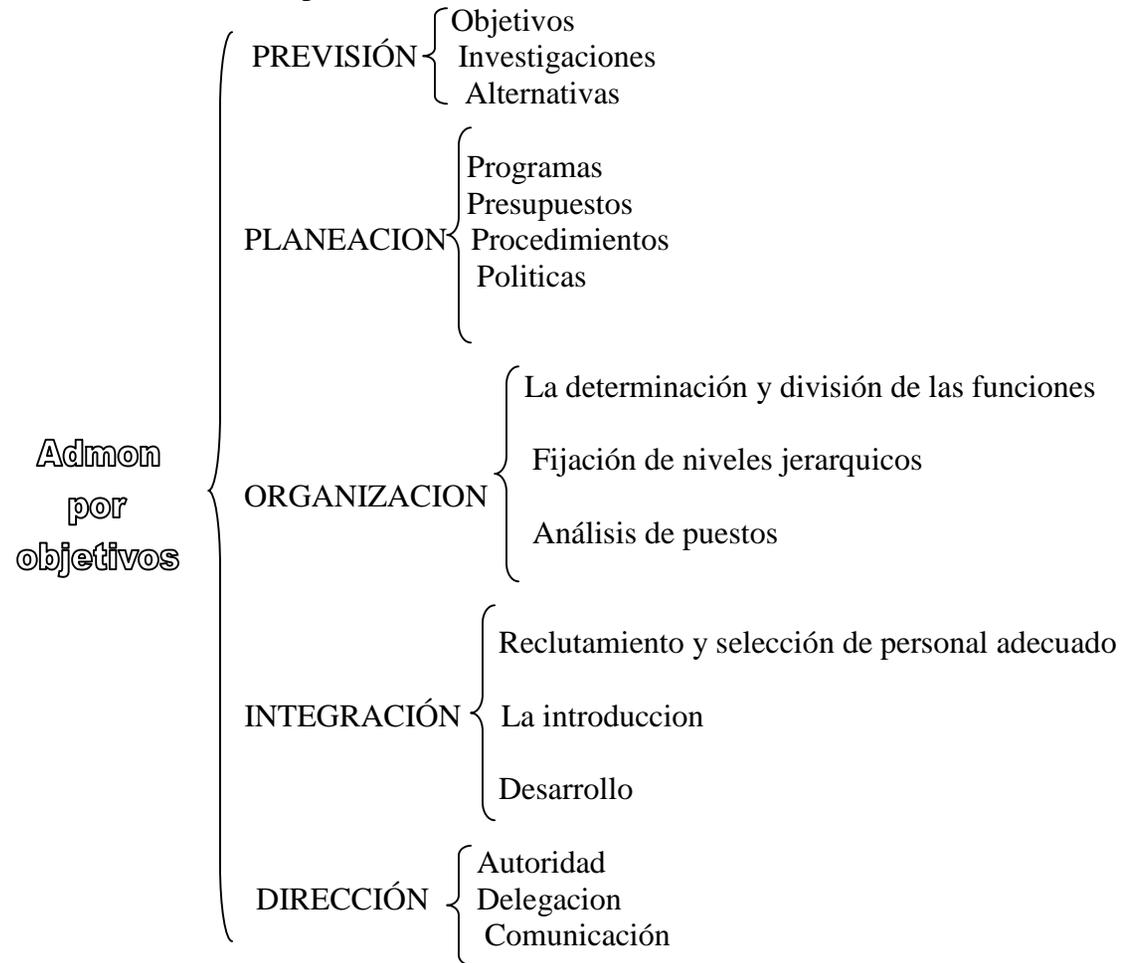
B)Que parte de lo que se había previsto, no fue obtenido.

C)Que se obtuvo mas de lo que se deseaba, en uno o varios campos.

D)Que se obtuvieron otros resultados, además de los esperados, los que deben ser positivos, negativos o indiferentes.

10.- COMPARARLA CON LA DE G. ODIORNE , CON EL SISTEMA DE REYES PONCE.

Reyes Ponce, explica su sistema de administración por resultados de acuerdo al proceso administrativo, señalando elementos de importantes dentro de cada una de las etapas.



G . ODIORNE, lo explica mediante siete etapas:

- 1.-Establecimiento de medidas de desempeño de la organización y deliniamientos de los objetivos organizacionales por alcanzar.
- 2.-Revision de la estructura de la organización, en funcion de los objetivos propuestos.
- 3.-A partir de las dos etapas anteriores, cada directivo establece propósitos y medidas de evaluación para sus subordinados. Cada subordinado, a su vez, propone objetivos y medidas de evaluación para su propio trabajo.
- 4.-El superior y cada uno de sus subordinados llegan a un acuerdo comun sobre los propósitos y medidas de evaluación del trabajo del subordinado, teniendo en cuenta los objetivos de la organización, así como las medidas del desempeño de la misma.
- 5.-Seguimiento continuo efectuado sobre los resultados periodicos del trabajo del subordinado, frente a los plazos intermedios previamente establecidos en la etapa 4 . se consideran aquí nuevos insumos de datos y situaciones capaces de modificar los objetivos, desechando aquellos propósitos inadecuados.
- 6.-Evaluacion periódica y acumulativa de los resultados del trabajo del subordinado de sus puntos fuertes y debiles, así como de aquellas medidas propuestas para su desarrollo.
- 7.-Evaluacion del desempeño de la organización como un todo. Esa evaluación del desempeño de la organización (de sus divisiones, departamentos., etc.,de su potencial humano y de los demas recursos disponibles) es el elemento de retroalimentación para el inicio del ciclo siguiente.

TRABAJO No . 4	12 – ABRIL - 04
BARRIOS SALGADO ROSALINO	GRUPO: 2208

TEMA	OBJETIVOS
CUESTIONARIO DE ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS	Comprender su estudio de la administración por objetivos.