

## **Administración por Objetivos**

### **Antecedentes**

La teoría neoclásica fue desplazando progresivamente la atención antes puesta en las llamadas actividades-medio, hacia los objetivos o finalidades de la organización; los enfoques que se basaban en el proceso y los medios fueron sustituidos por un enfoque centrado en los resultados y objetivos alcanzados (fines), por lo que la preocupación acerca de cómo administrar pasó a ser la preocupación de por qué o para qué administrar.

La administración por objetivos (APO) o administración por resultados constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica.

Este tipo de administración apareció recientemente en 1954 con Peter F. Drucker, que se considera el creador de la APO, quien publicó un libro en el cual la caracterizó por primera vez. La APO surgió en la década de 1950, cuando la empresa privada norteamericana estaba sufriendo fuertes presiones. El empresario en esa época estaba medio consciente de las pérdidas de sus márgenes de ganancias y de la necesidad de reducir gastos, y se concentraba más en los resultados que en esfuerzos superfluos y dispersos. La presión económica de la época generó dentro de las empresas una administración por presión, pero la presión ejercida sobre los gerentes no condujo a mejores resultados.

Como respuesta, las empresas hacían más fuertes los controles y con eso se cerraba más el círculo vicioso: mayor control, mayor resistencia; mayor resistencia, mayor control. Fue entonces cuando se buscó una forma de equilibrar los objetivos, admitir una mayor participación descentralizar las decisiones, permitir el autocontrol y la auto evaluación, proporcionando mayor libertad y mayor flexibilidad en los controles.

Desde la intervención keynesiana durante la depresión que siguió a la crisis de 1929, el capitalismo sufrió sucesivamente mayores injerencias y controles gubernamentales, pues se llegó a creer que las decisiones nacionales no podían depender de la acción de los empresarios.

La administración por objetivos surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Inicialmente constituyó un criterio financiero de evaluación y de control. Como criterio financiero fue válido pues los criterios de ganancia y de costo no son suficientes para explicar la organización social y humana. La respuesta de los niveles medios e inferiores de la organización a ese criterio fue de descontento y apatía, lo cual ocasionó conflictos entre los funcionarios de nivel medio e inferior y la alta dirección.

Fue entonces cuando comenzaron a surgir las ideas de descentralización y administración por resultados. El único modo que encontró la dirección para revertir el proceso antes descrito fue la descentralización de las decisiones y la fijación de objetivos para cada área clave: cada cual escogería cómo alcanzar los resultados. Se eliminaron los órganos de staff, quedando a cargo de cada división la creación de los servicios que se necesitaran para alcanzar los objetivos, lo que fortaleció la posición de autoridad de cada jefe operativo.

### **Definición y características de la administración por objetivos.**

La APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar. Inicialmente se establecen los objetivos anuales de la empresa, formulados sobre la base de un plan de objetivos a largo plazo y los objetivos de cada gerente o departamento, con base en los objetivos anuales de la empresa.

La APO es un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa. El desempeño esperado de un gerente debe ser reflejo de lo que se espera en cuanto a la realización de los objetivos de la empresa; sus resultados deben ser medidos por la contribución de éstos al éxito del negocio.

La Administración por objetivos es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas.

La APO es, por tanto, un método por el cual el administrador y su superior definen conjuntamente las metas y especifican las responsabilidades para cada posición, en función de los resultados esperados, pasando estos últimos a conformar los estándares de desempeño bajo los cuales los gerentes serán evaluados. Analizado el resultado final, el desempeño del gerente puede ser evaluado objetivamente y los resultados alcanzados pueden compararse con los resultados esperados

### **Principales críticas que se aplican a la administración por objetivos**

La evaluación de los subordinados es difícil porque puede generar tensión y resentimiento además que no todos los objetivos son cuantificables y medibles. Por ejemplo:

- Estilo y apoyo de los gerentes : si los gerentes de alta dirección son autoritarios y la toma de decisiones está centralizada, habrá que reeducarlos antes de implantar la APO
- Adaptación y cambio : la APO requiere cambios en la estructura de la empresa, patrones de autoridad y procedimientos de control, los gerentes deben apoyar fielmente estos cambios.
- Destrezas interpersonales : el proceso de establecimiento de metas y el proceso de evaluación en que intervienen gerentes y subordinados requieren un alto grado de habilidad en las relaciones interpersonales.
- Descripciones de trabajo : las descripciones deben ser evaluadas y revisadas conforme cambian las condiciones en la empresa. Durante las etapas de realización de la APO, pueden cambiar los deberes y obligaciones en todos los niveles.
- Establecimiento y coordinación de objetivos : establecer objetivos interesantes y realistas a la vez suele ser la causa de confusión para los gerentes. A veces puede ser difícil coordinar los objetivos globales de la organización con las necesidades y objetivos personales de los individuos.
- Control de los métodos para alcanzar los objetivos : los gerentes pueden frustrarse si el logro de sus objetivos depende del éxito de los miembros de la empresa y éstos no tienen lo necesario para lograrlo. Por ello deben establecerse metas en grupo y que sean flexibles.
- Conflicto entre creatividad y APO : si los gerentes no ensayan cosas nuevas, ni corren riesgos porque prefieren enfocarse a objetivos específicos, perderán oportunidades.

Aunque la aplicación de la dirección por objetivos plantea algunas dificultades en diversos puestos, especialmente por la dificultad de cuantificación de los objetivos, en principio es aplicable a todos los niveles de la organización.

### **Fundamentos de la administración por objetivos**

#### *Ventajas de la Administración por objetivos*

- Permite a los individuos saber que se coopera con ellos.
- Ayuda a la planeación al hacer que los gerentes establezcan metas y plazos.
- Mejora la comunicación entre gerentes y subordinados
- Hace que los individuos conozcan mejor las metas de la organización

- Hace más justo el proceso de evaluación al centrarse en logros específicos.

La administración por objetivos es un modelo de administración a través del cual todos los gerentes de una organización establecen metas para sus administraciones, al inicio de cada periodo o ejercicio fiscal, de preferencia coincidiendo con el ejercicio fiscal de la empresa, en consonancia con las metas generales de la organización fijadas por los accionistas, a través de la dirección.

Un objetivo es un enunciado escrito sobre resultados por alcanzar en un periodo determinado. Un objetivo debe ser cuantificable, complejo, relevante y compatible. Un objetivo es una declaración escrita, un enunciado, una frase; es un conjunto de números. Son números que orientan el desempeño de los gerentes hacia un resultado medible, complejo, importante y compatible con los demás resultados.

### **Aplicaciones de la administración por objetivos**

Aunque la aplicación de la dirección por objetivos plantea algunas dificultades en diversos puestos, especialmente por la dificultad de cuantificación de los objetivos, en principio es aplicable a todos los niveles de la organización.

En muchas empresas multinacionales se utiliza para dirigir a las empresas filiales situadas en diversos países.

Su aplicación de bajo nivel organizativo más clásica es la que se efectúa con la fuerza de ventas. El vendedor de cada territorio, junto con el jefe de fuerza de ventas, fija su objetivo para el próximo período y, se sigue, también, el proceso habitual.

La práctica ha demostrado que la dirección por objetivos, si se aplica correctamente y con una buena dosis de planificación, puede ser muy útil.

Está comprobada la conveniencia de que la información sobre el grado de consecución de los objetivos sea entregada por el subordinado por escrito, pero puede caerse en la tentación de crear complejos formularios de información que generen un trabajo administrativo innecesario. Además, algunos directivos tienen dificultades para comunicarse individualmente con sus empleados y para formular, con ellos, objetivos a corto plazo.

Algo muy importante en la APO, es que los objetivos han de resultar del acuerdo entre las partes. Si son impuestos, desaparece la motivación y puede ser sustituida por la frustración y otra serie de actitudes negativas.

### **Estrategias de implementación de la administración por objetivos.**

Los objetivos deben ser graduados según un orden de importancia, relevancia o prioridad, en una jerarquía de objetivos, en función de su contribución relativa a la organización como una totalidad.

La jerarquía de objetivos de una organización puede sufrir innumerables cambios, ya sea en la ubicación relativa de los objetivos o en la sustitución de ciertos objetivos por otros diferentes. Algunos objetivos pueden dificultar el alcance de otros, mientras algunos otros pueden facilitarlos, provocando el efecto sinérgico. Para que la jerarquía de objetivos pueda ser eficientemente alcanzada, se hace necesario tomar las siguientes precauciones:

- los objetivos no necesitan traducir inicialmente las grandes aspiraciones fundamentales de la empresa, aunque todos los que están incluidos en la jerarquía deben ser compatibles
- deben lograr que todos los órganos y componentes de la empresa contribuyan con una parte del esfuerzo general;

- deben tener en cuenta la necesidad de varias alternativas para su ejecución, así como la relativa eficiencia y costo de cada una de ellas:
- deben comunicarse a todos los interesados para que cada cual comprenda las metas de la respectiva unidad y sus relaciones con los objetivos fundamentales de la empresa; deben ser periódicamente reexaminados y reformulados

### **Métodos de funcionamiento de la administración por objetivos.**

La Administración por objetivos presenta las siguientes características principales:

1. Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior.– Tanto el ejecutivo como su superior participan del proceso de establecimiento y fijación de objetivos. En la mayor parte de los casos, el superior hace el trabajo preliminar, mientras que en otros, los consultores externos hacen casi todo. La participación del ejecutivo puede ir desde su simple presencia durante las reuniones hasta la posibilidad de iniciar la propuesta de reestructuración del trabajo, con relativa autonomía en el desarrollo del plan.

2. Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición.– está fundamentada en el establecimiento de objetivos por niveles de gerencia. Los objetivos, a alto nivel, pueden denominarse objetivos, metas, propósitos o finalidades. Los sistemas de la APO definen objetivos cuantificables y con tiempos predeterminados. Algunos definen objetivos subjetivos para los cargos de staff. La mayoría de los sistemas acepta de cuatro a diez objetivos para cada posición específica.

3. Interrelación de los objetivos de los departamentos.– Siempre existe alguna forma de correlacionar los objetivos de varias unidades o gerentes aunque no todos los objetivos se apoyen en los mismos principios básicos. Ese encadenamiento es casi automático, e involucra objetivos comerciales con objetivos de producción.

4. Elaboración de planes tácticos y planes operacionales, con énfasis en la medición y el control.– A partir de los objetivos trazados por cada departamento, el ejecutivo y su superior elaboran los planes tácticos adecuados para alcanzarlos de la mejor manera. Dichos planes se constituyen en los instrumentos para alcanzar los objetivos de cada departamento. A continuación, los planes tácticos se descomponen y detallan mejor en planes operacionales. En todos esos planes la APO hace énfasis en la cuantificación, la medición y el control. Se hace necesario medir los resultados alcanzados y compararlos con los resultados planeados. Si un objetivo no puede medirse, sus resultados no pueden conocerse. Si un objetivo no puede ser controlado, al alcanzarlo no se podrá evaluarlo. La medida y el control son los dos factores que causan mayores dificultades en la implantación de la APO.

5. Evaluación permanente, revisión y reciclaje de los planes.– Casi todos los sistemas de la APO tienen alguna forma de evaluación y revisión regular del progreso realizado. Generalmente existe un ciclo típico de la APO que contiene las siguientes etapas:

- A partir de los objetivos globales de la empresa y de la planeación estratégica se establecen los objetivos por departamento para el primer año, en una reunión entre el ejecutivo y su superior;
- El ejecutivo elabora su plan táctico que le permita alcanzar los objetivos fijados por departamento;
- El ejecutivo elabora conjuntamente con sus subordinados los planes operacionales necesarios para la implementación del plan táctico del departamento;
- Los resultados de la ejecución de los planes se evalúan y comparan continuamente con los objetivos fijados;
- En función de los resultados obtenidos, se procede a revisar y a reajustar los planes o a modificar los objetivos establecidos;
- En el ciclo siguiente, se establecen los objetivos por departamento para el segundo año, en una reunión entre el ejecutivo y su superior, tomando como base los resultados del primer año;

- Se repite la secuencia del ciclo indicado anteriormente

6. Participación activa de la dirección.– La mayor parte de los sistemas de la APO involucran más al superior que al subordinado. En algunos casos, el superior establece los objetivos, los vende, los mide, y evalúa el progreso. Ese proceso, frecuentemente utilizado, es mucho más un control por objetivos que una administración por objetivos.

7. Apoyo constante del staff durante las primeras etapas.– La implantación de la APO requiere del fuerte apoyo de un staff previamente entrenado y preparado. El enfoque del tipo hágalo usted mismo no es aconsejable en la APO, pues ésta exige coordinación e integración de esfuerzos, lo que puede ser efectuado por el staff.

Cada área de actividad de la empresa presenta una tendencia muy fuerte a maximizar sus objetivos y resultados, de tal manera que el esfuerzo de un área generalmente anula el de otra, estableciendo en la empresa un esfuerzo de sub-objetivación. Ansoff destaca que el esfuerzo ideal sería no simplemente la suma de esfuerzos, sin su multiplicación: el sinergismo. El sinergismo es el efecto multiplicador que se produce al combinar los recursos, ya que los recursos utilizados conjugadamente producen un efecto mayor que cuando se los suma, simplemente. De allí, la necesidad de un sistema de resultados globales previamente definidos por divisiones, por departamentos, etc., donde los objetivos convergen en una misma dirección. Toda empresa es, en el fondo, un conjunto de conflictos que coexisten en una situación de equilibrio inestable.

#### **Las características estructurales son:**

- Los ejecutivos fijan propósitos a largo y a corto plazo. Los de largo plazo son establecidos por los dirigentes de mayor rango;
- Los objetivos y metas se expresan como resultados finales y no como tareas o actividades;
- Los objetivos y metas deben ser coherentes, además de estar coordinados en los respectivos niveles y áreas de la organización.

#### **Las características comportamentales son:**

- Se hace énfasis en el compromiso propio de los subordinados, en relación con las metas, es decir, éstos preparan sus propias metas y se hacen responsables por ellas;
- Se hace énfasis en el auto análisis del desempeño y, en consecuencia, en el autocontrol, en relación con los resultados obtenidos frente a las metas preestablecidas;
- Las desviaciones de los resultados con relación a las metas llevan a la auto corrección en el desempeño y, si es necesario, a la orientación específica por parte del superior.

#### **Limitaciones y Alcances**

En una etapa posterior a la definición de objetivos, es necesario definir una red de objetivos en la que se pueda apreciar la interrelación que existe entre las diversas áreas de la empresa y los objetivos, los cuales al lograrse benefician a otra área y así sucesivamente.

No se puede ignorar como sostiene Paul Meli, que se deben establecer ciertas reglas básicas para formular los objetivos tal como establecerlos en función de los resultados que puedan ser modificados si es necesario, redactarlos en términos imperativos, y en modo infinitivo (hacer, diseñar, etc), y términos positivos y de manera concisa y breve.