

Administración por Objetivos - APO

Peter Drucker en *The practice of Management* (1954) establece que este modelo se refiere a una serie formal de procedimientos, que empieza por establecer metas y prosigue hasta la revisión de resultados. Los gerentes y las personas que estos supervisan, actúan en conjunto para establecer metas comunes. Los campos principales de responsabilidad de cada persona se definen con claridad, en términos de los resultados mensurables que se esperan o de los "objetivos" usados por los miembros del equipo en la planificación de su trabajo y por ambos, personal y gerentes, para observar el avance logrado. La evaluación de resultados se realiza en forma conjunta, y constata, y se establecen disposiciones para realizar revisiones periódicas con regularidad.

La forma de integrar los esfuerzos de todos los miembros de la organización y de enfocarlos hacia las metas de los niveles altos de la administración y la estrategia global de la organización es:

- a) detallar las acciones individuales requeridas para desarrollar la estrategia funcional y los objetivos anuales de la unidad. Con una participación en la fijación de objetivos en doble vía. La retroalimentación específica y oportuna mejora los resultados.
- b) insistir en la participación activa de los gerentes y del personal de todos los niveles de la organización.

Elementos del sistema APO

Los sistemas varían apuntando al diseño (para una subunidad o para la organización entera) o los tipos de planes y otros apuntan a la motivación individual.

Los programas más eficaces comparten los siguientes elementos:

- El compromiso con el programa. Se requiere en todos los niveles de la organización, para que se unan los objetivos personales, con los organizacionales, con el propio proceso APO.
- Las metas establecidas por los niveles superiores. Todo comienza en la alta dirección que determina la estrategia y establece metas preliminares que serán las guías tanto por su contenido como por sus términos.
- Las metas individuales. Un programa eficaz de APO cuenta con responsabilidades y objetivos para todos los miembros de todos los niveles. Esto ayuda a cada individuo a contribuir y comprometerse con el programa general.
- La participación. Tomado de la calidad afirmando que si hay intervención directa en la fijación de objetivos hay más probabilidades de alcanzar las metas previstas.
- La autonomía para aplicar los planes. Convenido el objetivo, el individuo goza de bastante discreción para alcanzarlo, eligiendo los medios.
- La revisión de resultados. En reuniones periódicas revisar el avance de lo logrado, cuáles son los problemas, que se puede hacer para resolverlos o si hay que fijar metas nuevas.

DETERMINACION DE OBJETIVOS

La "administración por objetivos es un modelo de administración a través del cual todos los gerentes de un 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 constancia con las metas generales de la organización fijadas por los accionistas, a través de la dirección. 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".

En la fijación de los objetivos deben considerarse los siguientes aspectos.

- a) La expresión "objetivo de la empresa" es realmente impropia. Los objetivos de una empresa representan, en realidad, los propósitos de los individuos que en ella ejercen el liderazgo.
- b) Los objetivos son fundamentalmente necesidades por satisfacer.
- c) Los subordinados y demás funcionarios tienen una serie muy grande de necesidades personales.
- d) Los objetivos y las metas personales no son siempre idénticos a los objetivos y metas de la empresa.

Características estructurales de los objetivos:

- Los ejecutivos fijan propósitos a largo y a corto plazo.
- 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.

Características comportamentales son:

- Se hace énfasis en el compromiso propio de los subordinados, en relación con las metas.
- Se hace énfasis en el autoanálisis 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 autocorrección en el desempeño y, si es necesario, a la orientación específica por parte del superior.

Administración por objetivos:

- Es una técnica participativa de planeación y evaluación.
- A través de ella los superiores y los subordinados, conjuntamente, definen aspectos prioritarios.
- Establece objetivos por alcanzar, en un determinado periodo y en términos cuantitativos, dimensionando las respectivas contribuciones.
- Sistemáticamente se hace el seguimiento del desempeño, procediendo a las correcciones que sean necesarias.

1. Criterios para la selección de objetivos

- Buscar las actividades que tengan mayor impacto sobre los resultados.
- El objetivo debe ser específico en cuanto a los datos concretos.
- Centrar los objetivos en metas derivadas.
- Detallar cada objetivo en metas derivadas.
- Utilizar un lenguaje comprensible para los gerentes.
- Mantenerse dentro de los principios de la administración.
- El objetivo debe indicar los resultados por alcanzar, no debe limitar la libertad para escoger los métodos.
- El objetivo debe ser difícil de alcanzar, debe representar una tarea suficiente para todo el ejercicio fiscal de la empresa. Debe tener alguna relación remota con el plan de utilidades de la empresa, generalmente es el objetivo final.

2. Jerarquía de 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 lo 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 situación de ciertos objetivos por otros diferentes.

Los objetivos no necesitan traducir inicialmente las grandes aspiraciones fundamentales de la empresa. Deben lograr que todos los órganos y componentes de la empresa contribuyen con una parte del esfuerzo general.

Deben tener en cuenta la necesidad de varias alternativas para su ejecución, deben ser periódicamente reexaminados y reformulados, no sólo para ser actualizados de acuerdo con el cambio de las condiciones del mercado.

CICLO DE LA APO

La APO tiene un comportamiento cíclico, de tal manera que el resultado de un ciclo permite efectuar correcciones y ajustes en el ciclo siguiente, a través de la retroalimentación proporcionada por la evaluación de los resultados. Este ciclo corresponde comúnmente al ejercicio fiscal de la empresa para facilitar la ejecución y el control. Los principales autores de la APO presentan modelos muy variados, cuyos ciclos exponen contenidos diferentes.

1. Modelo de HUMBLE

John W. Humble define la APO como "un sistema dinámico que busca integrar las necesidades de la empresa de definir y alcanzar sus propósitos de lucro y crecimiento con la necesidad del gerente de contribuir y desarrollarse. Es un estilo de gerencia exigente y estimulante". Provee los siguientes aspectos:

- Revisión crítica de los planes estratégicos y tácticos de la empresa.
- Esclarecimiento para cada gerente, de los resultados claves y lo estándares de desempeño que él necesita alcanzar.

Éstos están ligados a los objetivos por departamento y organizacionales, aumentando su compromiso y su contribución a estos objetivos;

- Creación de un plan para mejorar las funciones, de tal manera que permita lograr los resultados claves y el plan de mejoramiento.
- Uso sistemático de la evaluación del desempeño para ayudar a los gerentes a superar sus puntos débiles y aprovechar sus puntos fuertes, aceptando responsabilizarse por su autodesarrollo.
- Aumento de la motivación del gerente como consecuencia de la mayor responsabilidad, mejores planes salariales y la planeación de su carrera.

2. Modelo de ODIORNE

George Odiorne propone un modelo compuesto por un ciclo de siete etapas.

1. Establecimiento de medidas desempeño de la organización y delineamiento de los objetivos organizacionales por alcanzar.
2. Revisión de la estructura de la organización, en función de los objetivos propuestos.
3. A partir de las dos etapas anteriores, cada directivo establece propósitos y medidas de evaluación para sus subordinados, que a su vez, propone objetivos.
4. El superior y cada uno de sus subordinados llegan a un mismo acuerdo de los objetivos y medidas de evaluación de su propio trabajo.
5. Seguimiento continuo efectuado sobre los resultados periódicos del trabajo del subordinado, frente a los plazos intermedios previamente establecidos en la 4 etapa.
6. Evaluación periódica y acumulativa de los resultados del trabajo del subordinado, de sus puntos fuertes y débiles, así como de aquellas medidas propuestas para su desarrollo.
7. Evaluación del desempeño de la organización como un todo.

DESARROLLO DE EJECUTIVOS

La administración por objetivos es "... un proceso por el cual los gerentes del rango superior e inferior de una empresa identifican en conjunto sus objetivos comunes y definen las áreas principales de responsabilidad de cada individuo, en términos de los resultados que se esperan de él, empleando esas medidas como orientación para operar la unidad y evaluar la contribución de cada uno de sus miembros".

En el fondo, la APO está estrechamente ligada a la motivación y al desarrollo personal del ejecutivo.

Algunos administradores de alto nivel cometen el error de ver la APO, principalmente, como una herramienta de control y evaluación. Ciertamente, la APO puede contener ambos factores, pero ésta no es su idea principal.

EVALUACION CRITICA DE LA APO

La APO no es una fórmula mágica, sino un medio a desarrollar un trabajo ordenado y consciente, para conocer con razonable responsabilidad el futuro resultado de las decisiones. Como la APO incluye un proceso de planeación y un proceso de dirección, es muy común que uno o más de esos tres procesos no funcionen bien. Allí comienzan a presentarse problemas con la APO.

1. Los diez pecados capitales de la APO

Humble asegura que existen diez maneras seguras de fracasar con la APO

1. No lograr la participación de la alta gerencia.
2. Decir a todos que la APO es una técnica poderosa, capaz de resolver todos los problemas.
3. Adoptar la APO dentro de una manera acelerada.
4. Fijar solamente objetivos cuantificables.
5. Simplificar al extremo todos los procedimientos.
6. Aplicar la APO en áreas aisladas, no hacer que la compañía participe globalmente.
7. Delegar todo el proyecto de la APO a personal de nivel inferior.
8. Concentrarse en individuos e ignorar los problemas de grupo.
9. Inaugurar el sistema con una fiesta y después dejarlo andar solo, sin verificar jamás cómo está andando.
10. Ignorar las metas personales de los gerentes, concentrándose sólo en los objetivos de la empresa.

2. Criticas de LEVINSON

Levinson destaca que la APO no tomó en cuenta las raíces más profundas, emocionales y motivacionales de un gerente, pues puede colocarlo en una posición parecida a la de un conejillo de laboratorio, frente a sólo dos alternativas: acierta el camino en el laberinto y come, o sino, simplemente pasa hambre.

Según Levinson, el proceso "ideal" de la APO debe desarrollarse en cinco etapas.

1. Discusión del funcionario con su superior acerca de la descripción de funciones hecha por el propio subordinado.
2. Fijación de metas de desempeño a corto plazo.
3. Entrevista con el superior para analizar el proceso alcanzado hasta cierto momento.
4. Establecimiento de puntos de verificación para medir el progreso.
5. Análisis entre superior y subordinado, el final de determinado plazo, para evaluar los resultados de los esfuerzos desarrollados por el subordinado.

En conclusión, Levinson afirma que "la administración por objetivos y los procesos de evaluación del desempeño, tal como se ejecutan usualmente, son inherentemente autodestructivos a largo plazo, por estar basados en una psicología de la recompensa y el castigo, que intensifica la presión ejercida sobre cada individuo, al mismo tiempo que le proporciona una selección de objetivos muy limitados. Tales procesos pueden mejorarse, examinando los presupuestos psicológicos en los cuales se basan, ampliándolos de modo que incluyan la evaluación colectiva y dándole prioridad a las metas personales de los funcionarios.

3. Criticas de LODI

Lodi recuerda que la APO tiende a exigir mucho de cada uno y que las personas deben ser preparadas para recibir el método y para poder aplicarlo con criterio. De lo contrario, podrán surgir diversos inconvenientes.

Lodi recuerda, incluso, que la formulación de una estrategia lleva a un conflicto entre los objetivos a largo y corto plazo. La planeación a largo plazo, permite una mejor comprensión del impacto futuro de las decisiones actuales, una mayor conciencia de los cambios económicos y sociales, la anticipación de cambios en la áreas que los requieren, y un incremento en la velocidad de la información relevante para un rápido control e implementación de las decisiones futuras. A corto plazo, perciben que el sistema de compensación premia el desempeño espectacular inmediato, en detrimento de una verdadera contribución a los resultados futuros de la empresa.

Otras Criticas

1. Los objetivos de la empresa se definen de manera muy superficial y no reflejan todos los intereses de la empresa.
2. No se cuenta con experiencia adecuada para la realización del plan, la implementación es incompleta o se efectúa fuera de tiempo.
3. Cuando los resultados inmediatos no son accesibles, las personas se impacientan con todo el proyecto.
4. En general, las empresas fallan en tomar decisiones para revisar y actualizar periódicamente el plan frente a los cambios de la empresa, las fluctuaciones económicas y los cambios en las tendencias sociales.