

ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

Por: Octavio García R.*

DEFINICION DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS Y RESULTADOS

George Odiorne definió la A.P.O.R. de la siguiente manera: "Es un proceso administrativo en el que el supervisor y el subordinado trabajando con una definición clara de las metas comunes y las prioridades de la organización, establecidas por la alta administración, identifican en forma conjunta las áreas principales de responsabilidad de los individuos, en función de los resultados que se esperan de él, y utiliza esas medidas como guías para manejar la unidad y evaluar las contribuciones de cada uno de sus miembros". (1965).

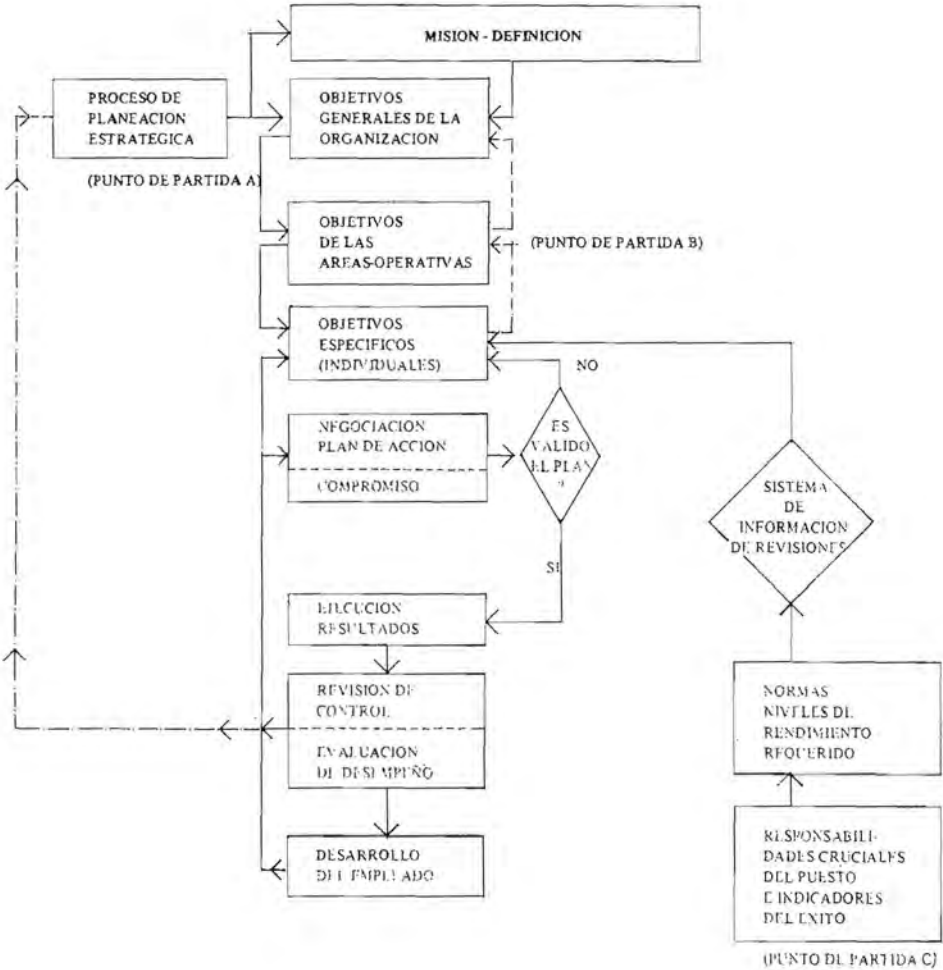
Esta definición en términos generales cubre en forma muy concisa las características esenciales de este sistema de administración. Sin embargo, existe una palabra clave que no se contempla en la definición de Odiorne y es el concepto de "mejoramiento". Lo que se desarrolla a través del proceso de la A.P.O.R. es precisamente el mejoramiento de la efectividad de la organización y de los individuos. La importancia de este concepto radica en que existe la tendencia a fijar objetivos que solamente documenten lo que ya hace la organización, lo cual convierte a la A.P.O.R. en un ritual, más que en un impulso de mejoramiento.

Por otro lado, el concepto que tiene Peter Drucker del trabajo administrativo requiere que se responda primero a la pregunta: "Cuáles son las finalidades y la naturaleza de la organización y cuáles deberían ser?".

Definidas éstas, luego se establecen metas y objetivos claves, con prioridades y medidas de rendimiento. A continuación, se crea un clima en el que los empleados ejercitan la autocorrección y el autocontrol, manteniendo una auditoría continua de los resultados y los objetivos mismos que sirven de base para ajustar sus esfuerzos, según se requiera.

* Octavio García R., Ingeniero Químico Universidad de Michigan, Magister en Administración MIT, Especialización en Mercadeo Universidad de Harvard, Asesor de la OEA y Naciones Unidas en Mercadeo Internacional, Profesor de Mercadeo y Política Empresarial en el Dpto de Admón de Empresas.

DIAGRAMACION DE FLUJO DEL PROCESO DE A.P.O.



John W. Humble define así la A.P.O.R.: "Un sistema Dinámico que Integra la Necesidad que tiene una Organización de alcanzar sus Metas de Rentabilidad y Crecimiento con la Necesidad que tiene el Administrador de Contribuir al desarrollo de la Empresa y a su Desarrollo Personal. Es un Estilo Administrativo Exigente, pero Compensador"

Tanto las definiciones de Humble y Odiorne como la descripción del proceso de la A.P.O.R. como un **SISTEMA** de administración y no como un instrumento o una técnica de administración, como generalmente se le considera, la cual hay que sobreponer o superponer a "todo lo demás que se está haciendo hasta el momento". Al ser la A.P.O.R. una guía para la aplicación del proceso administrativo permite integrar todos aquellos programas que se han venido utilizando con éxito en la organización y que son consecuentes con la misma finalidad de mejoramiento de la A.P.O.R.

ACTIVIDADES DE PLANEACION ESTRATEGICA

La A.P.O.R. no se inicia fijando los "objetivos", sino con la planeación estratégica. Este proceso es necesario para determinar qué tipo de objetivos son compatibles con las finalidades, los puntos fuertes y los recursos de la organización (Punto de Partida A).

PLANEACION ESTRATEGICA

El proceso administrativo se inicia con la función denominada Planear, la cual según McKenzie consiste en predeterminar el curso a seguir y que en realidad es mirar hacia el futuro, al largo plazo; para ello se toma como base el pronóstico que se haya hecho de la organización. En realidad pronosticar es establecer a donde llevará el curso actual.

PASOS EN LA PLANEACION ESTRATEGICA

Los siguientes pasos deben darse en la planeación estratégica.

1. Evaluación interna del desempeño. Esta consiste en hacer un análisis objetivo del desempeño de la organización.

Se trata de averiguar cuáles son los aspectos más importantes que han contribuido a que se haya llegado donde se está, los recursos de que se dispone y el uso que se les ha dado. Pero además será necesario considerar las fortalezas y debilidades de la empresa, y la mejor manera de hacerlo será comparando los diversos factores que se consideren importantes contra los de la competencia. Esto permitirá elaborar un "perfil" en el cual se observará fácilmente la posición relati-

va frente al mejor competidor.

Al hacer la evaluación interna será conveniente determinar primero los segmentos del mercado que se van a analizar y para ello la manera más práctica es determinando las satisfacciones (económicas o de otra índole) que buscan los clientes o usuarios para posteriormente identificar los productos que allí compiten. Posteriormente se ubica al "mejor competidor" o sea aquel que tiene la mayor fracción del mercado, o en el caso de que sea nuestra empresa la líder, aquella que posee el segundo puesto.

El conjunto de productos de la empresa que compiten en un segmento de mercado dado se agrupan en lo que se llama la "Unidad Estratégica" frente a la cual normalmente hay una persona responsable de su manejo.

Todo el análisis histórico anterior es utilizado para establecer la tendencia interna del negocio y pronosticar a donde esperaríamos que llevaría el curso actual.

Vale la pena hacer énfasis que para evitar tener que trabajar con todos los factores y elementos internos, se hace uso de la ley de Pareto, o sea que se concentran los esfuerzos en el 20% del total de los factores que son responsables del 80% de los resultados.

- 2 Evaluación del medio Externo. Para evaluar el medio externo se seleccionan aquellos aspectos incluidos en los factores Políticos, Económicos, Sociológicos, Tecnológicos, etc. que afectan en forma crítica el desarrollo de la organización. El análisis de tales elementos se hace también en forma de tendencias para así determinar a donde llevará el rumbo actual.

Además en la evaluación del medio externo se considerarán las estrategias seguidas en cuanto a productos y mercados en lo referente a penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos y diversificación.

También debe hacerse un análisis general de toda la competencia que lleve a conocer la participación de los más importantes competidores y las necesidades e insatisfacciones de los clientes.

En este análisis debe incluirse además información sobre la competencia ejercida por la consecución de los recursos financieros, humanos y materiales, así como cualquiera otro que se considere vital para el desarrollo y supervivencia de la empresa.

3. Evaluación de las expectativas de los interesados en la empresa. Esta evaluación normalmente es realizada por parte de la alta gerencia e incluye un análisis de las expectativas de todos aquellos que en un momento dado tienen intereses o interés en la organización. Por ejemplo: los accionistas, los bancos, los empleados, colaboradores, los proveedores, clientes, el gobierno, y demás personas o entidades que en una u otra forma esperen algo de la compañía.

Los análisis anteriores servirán de base para definir la misión del negocio, o sea enunciar claramente cuál es nuestro verdadero negocio, con el fin de tener una visión amplia del mismo y estar atento a los cambios y oportunidades que presenta el mercado logrando de esta manera supervivencia y crecimiento de la empresa.

Tales análisis también se tomarán como puntos de partida para enunciar los objetivos generales de la organización.

LOS OBJETIVOS

Se podría decir que existen por lo menos tres clases de objetivos: Generales, Operativos y Específicos.

OBJETIVOS GENERALES DE LA ORGANIZACION. Estos son enunciados que expresan en cierta forma la filosofía de la empresa y el grado de excelencia que desea alcanzar en su desempeño. Tales objetivos tienen relación con el largo plazo y como dice Peter Drucker, son necesarios "en todos los aspectos en los cuales el desempeño y los resultados afectan directa y vitalmente la supervivencia y la prosperidad del negocio".

Los objetivos generales son la guía y los orientadores en la toma de decisiones de las organizaciones y las señales que conducen al mejoramiento constante. Por ello los objetivos generales son establecidos, o por lo menos aprobados por el nivel más alto de la administración y constituyen la base para gran parte del establecimiento de los objetivos en los niveles inferiores, o sea de las diversas áreas o unidades que componen la organización.

OBJETIVOS OPERATIVOS

Son los objetivos que se fija cada área para contribuir a los objetivos generales de la organización, sin embargo, esto no quiere decir necesariamente que los componentes deben esperar a recibir lineamientos de guía, ni que dichas áreas no puedan iniciar la fijación de sus objetivos basados en la

apreciación directa de la situación que tienen sus miembros (Punto de partida B en el Diagrama). Las flechas inversas (de guiones) significan la influencia de la unidad sobre los destinos generales de la organización y su responsabilidad de alimentar el sistema con sus conocimientos directos. Estos objetivos operativos se enuncian en términos de mediano y corto plazo.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Los objetivos específicos son el punto focal de gran parte del flujo de información y de las actividades del proceso de A.P.O.R. El individuo es el contribuyente final a los objetivos generales de la organización, así como también a las metas de su unidad. Conforme se tomen en consideración las metas generales a niveles sucesivamente más bajos los objetivos relevantes se harán mucho más detallados y de alcance más limitado en el tiempo.

PLAN DE ACCION

El plan detallado para alcanzar un objetivo es parte esencial del objetivo mismo. El plan satisface tres funciones importantes: a) describe las condiciones o situaciones que existirán cuando se haya hecho bien el trabajo, esto es, describe la forma como puede medirse la calidad del trabajo, (por lo tanto realza la validez y credibilidad del objetivo); b) Establece un presupuesto del tiempo y otros recursos que se exigen a los responsables; y c) se utiliza para supervisar el progreso hacia el objetivo final.

VALIDEZ DEL PLAN DE ACCION

Se puede obtener la validez del plan de acción a través del debate conjunto de establecimiento de objetivos específicos mediante el cual el superior y el subalterno se **comprometen** conjuntamente a alcanzar el objetivo. El gerente se compromete a hacer todos sus esfuerzos para ayudar al subalterno a vencer todos los obstáculos y suministrar los recursos para alcanzar el éxito. El examen detallado del plan de acción es uno de los mejores métodos para validar un objetivo, sirve para determinar si la cantidad y calidad de los recursos asignados son adecuados. Así mismo, sirve para verificar la calidad de la planeación misma.

REVISION DEL RENDIMIENTO

El proceso de revisión consiste en:

1. Evaluación cotidiana del progreso.
2. La solución continua de problemas, lo que permite que las cosas sigan en marcha.
3. Revisiones periódicas en las que el gerente y el empleado evalúan resultados y vuelven a planear esfuerzos futuros, cuando es necesario hacerlo.
4. La evaluación final, aunque poco frecuente, por el gerente, del rendimiento y el potencial de cada empleado.

RETROALIMENTACION

Los resultados de la revisión y la evaluación del rendimiento retroalimentan al proceso en curso y contribuyen a la determinación de los cambios apropiados en los objetivos específicos y los planos.

En el proceso de A.P.O.R. "retroalimentación" significa también la información dada al empleado tanto sobre el rendimiento en los aspectos técnicos como sobre los aspectos de relaciones humanas del trabajo. Gran parte de este tipo de retroalimentación procede del gerente. En cuanto al subalterno le satisface necesidades psicológicas muy importantes de reconocimiento.

DESARROLLO DEL EMPLEADO

La revisión del rendimiento puede indicar que un empleado necesita mayor capacitación u otras formas de desarrollo, para desempeñar su trabajo actual de modo eficiente o como preparación para ocupar puestos futuros que pueden vislumbrarse a partir de la evaluación del rendimiento y el potencial. El sistema de A.P.O.R. puede convertirse en un modo muy mecánico de administración a menos que los gerentes mantengan y demuestren un interés verdadero por el desarrollo personal y profesional de los empleados.

NIVELES DE DESEMPEÑO

El establecimiento de niveles de rendimiento en la forma de normas de excelencia contribuye a que se tomen en cuenta las oportunidades de mejoramiento en las obligaciones contínuas y rutinarias de cualquier empleo. En raras ocasiones el rendimiento actual puede encontrarse ya a ese nivel de maestría.

EL SISTEMA DE INFORMACION

Al preparar las normas, se deben examinar con cuidado las capacidades del sistema de información existente. El clima de autocontrol que requiere la A.P.O.R. implica que la información se ponga directamente a disposición de los empleados en forma oportuna.

REQUISITOS PARA QUE LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS SEAN EFECTIVOS

La selección y redacción de objetivos específicos es una actividad primordial en el proceso de la A.P.O.R.

Un buen objetivo específico desempeña tres funciones principales:

1. Proporcionar por escrito unas guías de la empresa para la realización de un mejoramiento necesario y continuo.
2. Proporcionar bases para una medición del desempeño.
3. Motivar a los realizadores.

Los objetivos específicos pueden satisfacer esas finalidades cuando llenan los siguientes requisitos:

- o **ESTAN POR ESCRITO.** El proceso de documentar lo que se tiene que hacer crea un sentimiento de compromiso que no suele lograrse mediante la simple aceptación verbal.
- o **SON DE RESPALDO.** Los objetivos deben complementar la misión general de la organización.
- o **SON IMPORTANTES.** Los objetivos importantes se asocian con los resultados máximos cuando contribuyen al logro de uno o más de los resultados claves de la organización.
- o **SON CONGRUENTES.** Los objetivos específicos de un colaborador deberán complementar también los esfuerzos de otros en posiciones laterales de la organización. De igual modo, cuando lo necesiten, deberán obtener la colaboración de otros miembros como complemento para el logro de sus propios objetivos.
- o **SON MENSURABLES.** Deben poder determinar cuándo se ha alcan-

- zado un objetivo. Esta regla se distorsiona con frecuencia, para implicar que todos los objetivos se deben enunciar en forma numérica (cuantificados). Algunos objetivos son difíciles de cuantificar; en este caso la medición puede ser subjetiva, basada en "incidentes críticos" específicos, que indican que se ha alcanzado el objetivo deseado. Por ejemplo un mejoramiento de la relación interpersonal de un subordinado se puede medir por la disminución de enfrentamientos desagradables con sus compañeros. "El mejoramiento de las relaciones sindicales" se puede medir por la frecuencia de las reclamaciones, la proporción de las quejas que se resuelven a nivel verbal, los días perdidos por paros laborales, etc.
- o **SON ESPECIFICOS Y CLAROS.** Los objetivos expresados de modo específico y claro, impiden que hayan confusiones sobre estos temas.
 - o **TIENEN LIMITACIONES DE TIEMPO.** Se brinda al subordinado mayor compromiso y agilidad para el logro del objetivo.
 - o **SE ESTABLECEN Y SE ACEPTAN CONJUNTAMENTE.** El desarrollo y aceptación mutua de objetivos entre el gerente y los subordinados proporciona el "impulso" primario de motivación en un buen sistema de A.P.O.R. El principio en el que se basa este punto es el de que las personas tendrán una mayor entrega a las ideas, los programas y las decisiones que ellos mismos han contribuido a crear.
 - o **CUANDO SON FACTIBLES.** La factibilidad tiene 2 significados: a) Nivel de dificultad, éste debe ser tal que pueda producir motivación pero no debe ser excesiva como para provocar frustraciones; b) Que tenga viabilidad teórica. Cuando se establece un objetivo, se debe tener un plan o métodos alternativos para su realización.
 - o **LOS RESPALDA LA AUTORIDAD.** Se debe delegar la autoridad para tomar las medidas necesarias para alcanzar un objetivo no sólo en lo que se refiere a la libertad para actuar sino también en cuanto a la asignación de recursos concretos, humanos, financieros y de otros tipos, que se necesitan para realizar el trabajo.

BENEFICIOS DE LA A.P.O.R.

- Efectividad en lugar de simple eficiencia. "El hacer las cosas apropiadas" además de hacerlas bien.
- Comunicaciones más eficientes y objetivas entre los niveles administrativos y entre los empleados y los gerentes.

—Un mecanismo mejorado para la planeación racional que haga énfasis en los puntos fuertes, al mismo tiempo que reconozca las debilidades, el ambiente competitivo y las necesidades de los clientes o “demandantes” para la organización.

—Un método más racional para evaluar y recompensar a los que contribuyen al éxito, basándose en el rendimiento y no en los rasgos de la personalidad.

—Una fuerza de trabajo generalmente más cohesiva e informada, en la que los individuos concentren sus esfuerzos en prioridades y metas comunes.

BIBLIOGRAFIA

- o Dale McKonhey. *Administración por Objetivos*. Edigorial Diana.
- o Giegold C. William. *Administración por Objetivos*. McGraw-Hill. México 1982.
- o John Humble. *Management by Objectives*. Associated British Pathe. Londres.
- o Peter Drucker. *The Practice of Management*. Harper & Row New York. 1954.