



Administración por Objetivos (APO)

A partir de la década de los 50, la teoría neoclásica movió la atención que antes estaba en las llamadas “actividades-medio”, hacia los objetivos o finalidades de la organización. El enfoque basado en el “proceso” y la preocupación mayor en las actividades (medios) se sustituyeron por un enfoque en los resultados y objetivos alcanzados (fines). El enfoque en el “como” administrar pasó a un “por que o para qué” administrar. Del énfasis en hacer correctamente el trabajo para alcanzar eficiencia se pasó a enfatizar el trabajo más relevante a los objetivos de la organización para alcanzar eficacia. El trabajo pasó de un fin en sí mismo a un medio de obtener resultados. Esa reformulación significó una revolución en la administración: el cambio en el panorama gravitacional del universo administrativo. Esto porque las personas y la organización estaban más preocupadas en trabajar que en producir resultados.

Orígenes de la administración por objetivos

La administración por objetivos (APO) o administración por resultados constituye el modelo administrativo identificado como el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica. Su aparición ocurrió en 1954, cuando Peter F. Drucker, considerado como padre de la APO, publicó un libro sobre administración por objetivos.

Características de la administración por objetivos

La APO es un proceso por el cual gerentes y subordinados identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y utilizan esos objetivos como guías para su actividad. La APO es un método por el cual el gerente y sus subordinados definen las metas en conjunto; las responsabilidades se especifican para cada uno en función de los resultados esperados, que constituyen los indicadores o patrones de desempeño bajo los cuales se evaluará a ambos. Analizando el resultado final, el desempeño del gerente y del subordinado puede evaluarse objetivamente y los resultados alcanzados se pueden comparar con los esperados.

A pesar de tener un pasado autocrático, la APO funciona hoy con un enfoque amigable, democrático y participativo, y sirve de base para los nuevos esquemas de evaluación del desempeño humano, remuneración flexible y, sobre todo, para hacer compatibles los objetivos organizacionales con los individuales. Dentro de esa concepción, la APO trabaja con el siguiente esquema:

1. Gerente y subordinado se reúnen, discuten negocian y formulan en conjunto los objetivos de desempeño para el subordinado. Objetivos, metas y resultados se negocian entre ellos. La formulación de objetivos es consensual y participativa.
2. A partir de este punto, el gerente se compromete a brindar apoyo, dirección y recursos para que el subordinado pueda trabajar con eficacia, orientado a alcanzar los objetivos. El gerente obtiene resultados y garantiza los medios y recursos (entrenamiento, habilidades, equipos, etcétera) para que el subordinado pueda alcanzarlos.
3. El subordinado pasa a trabajar para desempeñar metas y obtiene los medios y recursos necesarios para alcanzar sus objetivos.
4. Periódicamente, gerente y subordinado se reúnen para evaluar en forma conjunta los resultados y el logro de los objetivos.



5. A partir de la evaluación conjunta, existe un reciclado del proceso: se evalúan o redimensionan los objetivos, así como los medios y recursos necesarios.

La APO presenta las siguientes características:

1. El establecimiento conjunto de objetivos entre el gerente y el subordinado.
2. El establecimiento de objetivos para cada departamento o posición.
3. Interrelación entre los objetivos departamentales.
4. Énfasis en la medición y el control de resultados.
5. Continua evaluación, revisión y modificación de los planes.
6. Participación activa de las gerencias y de los subordinados.
7. Apoyo intensivo del personal.

Veamos cada una de estas características de la APO.

1. Establecimiento conjunto de objetivos entre el gerente y el subordinado.

La mayor parte de los sistemas de la APO utiliza el establecimiento conjunto de objetivos. Tanto el gerente como su subordinado participan activamente en el proceso de definir y establecer objetivos. Sin embargo, esa participación varía según el sistema adoptado.

2. Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición.

La APO está fundamentada en la definición de objetivos por posiciones de gerencia. Los objetivos pueden denominarse metas, propósitos o finalidades; sin embargo, la idea básica es la misma: determinar los resultados que el gerente y el subordinado deberán alcanzar. Los objetivos deben cuantificarse en plazos definidos. La mayoría de los casos admite de cuatro a ocho objetivos para cada posición específica.

3. Interrelación entre los objetivos departamentales.

Los objetivos de los diversos departamentos o gerentes involucrados deben estar correlacionados de forma muy cercana. Esta conexión debe implicar objetivos comerciales con objetivos de producción, un objetivo de un nivel con los objetivos de los niveles superiores e inferiores.

4. Énfasis en la medición y en el control de resultados.

A partir de los objetivos establecidos, el gerente y el subordinado pasan, entonces, a elaborar los planes tácticos adecuados para alcanzarlos de la mejor forma. Los planes tácticos son los medios para alcanzar los objetivos departamentales. En la secuencia, los planes tácticos se desdoblarán y se desarrollarán en planes operacionales.

En todos los planes tácticos y operacionales, la APO, enfatiza la cuantificación, la medición y el control. Se hace necesario medir los resultados alcanzados y compararlos con los planeados. Si un objetivo no puede medirse, sus resultados no pueden conocerse. La medición y el control son los elementos que causan las mayores dificultades en la implantación de la APO.

5. Continua evaluación, revisión y modificación de los planes.



Todos los sistemas de la APO implican la evaluación y la revisión regular del proceso y de los objetivos por alcanza permitiendo que se tomen las providencias y que se establezcan nuevos objetivos para el siguiente periodo. Existe un ciclo típico de la APO que involucra las etapas descritas a continuación:

- a) A partir de los objetivos organizacionales y de la planeación estratégica, se establecen los objetivos por departamento para el primer año, entre el gerente del departamento y su superior.
- b) El gerente elabora el plan táctico que permite alcanzar los objetivos departamentales establecidos.
- c) El gerente elabora con sus subordinados los planes operacionales necesarios para la implementación del plan táctico de su departamento.
- d) Los resultados de la ejecución de los planes se evalúan y comparan continuamente con los objetivos establecidos.
- e) En función de los resultados obtenidos, se procede a la revisión y, en su caso, al reajuste de los planes o de los objetivos establecidos.
- f) En el siguiente ciclo se establecen los objetivos departamentales para el segundo año, entre el gerente del departamento y su superior, tomando como base los resultados del primer año.
- g) Se repite la secuencia del ciclo anterior.

6. Participación activa de las gerencias y de los subordinados.

Existe una intensa participación del gerente y del subordinado. Cuando el gerente define los objetivos, se los vende a los subordinados, los mide y evalúa el progreso. El proceso se torna mucho más en un control por objetivos que en una administración por objetivos.

7. Apoyo intensivo del personal.

La implantación de la APO requiere del apoyo intenso de un personal entrenado y preparado. No se aconseja el abordaje del tipo “hazlo tú mismo” en la APO, pues ésta exige coordinación e integración de esfuerzos, lo que puede ser efectuado por el personal.

Chiavenato, Idalberto. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill. Pág. 196-198