



Administración por Objetivos (APO)

Índice

1	Introducción	3
2	Conceptos y Características	4
3	Proceso de la APO	6
4	Ventajas de la APO	6
5	Limitaciones de la APO	7
6	Resumen	8
7	Referencias Bibliográficas	8

Red SUMMA ©

Objetivos

- Objetivo: Conocer en qué consiste la administración por objetivos, así como sus ventajas e inconvenientes.

1 Introducción

La **administración por objetivos** es una **técnica de direccionamiento de esfuerzos por medio de la planeación y control, con el fin de conocer y definir en qué negocio se encuentra la organización y hacia dónde quiere llegar.**

Peter F. Drucker en el año 1954, es considerado el creador de la **Administración por Objetivos**, en el cual, publicó un libro que caracterizaba este tema. La APO surge en los años 50, cuando las empresas americanas sufrían presiones. Desde el año 1929 que intervino Jhon Maynard Keynes, el capitalismo sufrió cambios y controles del gobierno, debido a que las decisiones no podían depender solamente de los empresarios. **El empresario de esta época se interesaba por los esfuerzos**, y no por controlar los márgenes de ganancias y reducción de gastos.

Inicialmente, se establecen los objetivos anuales de la organización formulados por un plan de objetivos a largo plazo, y los objetivos de los directivos y las áreas se realizan con base a los objetivos anuales de la organización. **Se define a cada una de las áreas la responsabilidad y los resultados esperados, y esos objetivos obtenidos se utilizan para coordinar la operación de la empresa.**

La Administración por objetivos (APO) nació como un método de Evaluación y control, sobre el desempeño de áreas y organizaciones con un rápido crecimiento, en sus inicios constituyó un criterio financiero de evaluación y de control, estos criterios de ganancia y de costo no fueron suficientes para explicar la organización tanto social como humana, el criterio financiero fue válido.

Debido a esto, se generaron choques entre los niveles medio y bajo de la organización con los funcionarios de la alta dirección, ya que para los niveles medio-bajo este criterio fue de mucho descontento y apatía.

La descentralización de las decisiones y la fijación de objetivos para cada una de las áreas, fue la solución que encontraron para revertir el proceso mencionado anteriormente, ahora cada uno **debía elegir “como” iba a llegar a sus objetivos planteados.**

La **administración por objetivos (APO) y la gerencia enfocada en resultados**, son dos métodos actuales y prácticos, propios de la gerencia moderna, los cuales, se han caracterizado por ser **grandes aliados de los logros y del cumplimiento de los objetivos que han sido planteados por la organización.**

No se trata sólo de administrar los recursos, sino implicarlos directamente con cada uno de los procesos llevados a cabo, debido a esto, las organizaciones están muy relacionadas con este tema.

2 Conceptos y Características

La administración por objetivos es un **método**, por el cual, los **altos mandos y los subordinados de una organización trabajen mancomunadamente e identifiquen objetivos comunes, definan sus áreas de responsabilidad en términos de metas esperadas, y utilizan esos objetivos anteriormente identificados como una guía para el buen funcionamiento de la empresa.**

Analizando el resultado final, el desempeño del alto mando y del subordinado puede ser evaluado objetivamente, y los resultados alcanzados pueden ser comparados con los esperados.

La APO funciona hoy como un **enfoque amigable, participativo y democrático**, a pesar de haber tenido un pasado autocrático, y da paso a nuevos esquemas de evaluación del desempeño humano, remuneración flexible, y principalmente para hacer compatibles los objetivos organizacionales con los individuales.

La APO lleva a cabo un esquema, en el cual, a partir de la reunión entre el alto mando y subordinado, el **gerente se compromete a brindar apoyo, dirección y recursos para que el subordinado pueda trabajar con eficacia orientado a alcanzar los objetivos.**

Entrenamiento, habilidades, equipos, etcétera, son herramientas que el gerente debe brindar y garantizar al subordinado para poder obtener sus resultados. Asimismo, habitualmente tanto **gerente como subordinado deberán evaluar en forma conjunta los resultados y logros de los objetivos**, a partir de esta evaluación, se genera una retroalimentación del proceso donde se revalúan o se redimensionan los objetivos así como los medios y recursos necesarios.

A continuación definamos cada una de sus características:

- **Establecimiento conjunto de objetivos entre el alto mando y su superior:** Debe existir una **participación** activa tanto del subordinado como del alto mando en el **proceso de definición y establecimiento de los objetivos**, sin embargo, esta participación varía según el sistema adoptado.
- **Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición:** La APO se fundamenta en la definición de objetivos por posiciones de gerencia. Dichos **objetivos pueden ser llamados metas, blancos o finalidades**, sin embargo, la idea principal es la misma: determinar los resultados que el gerente y subordinado deberán alcanzar. Los **objetivos deberán ser cuantificados en plazos definidos.**

“Desempeño evaluado y resultados alcanzados comparados con los esperados”

“Gerente y subordinado evaluar conjuntamente los logros y resultados de los objetivos”

► Administración por Objetivos (APO)

- **Interrelación entre los objetivos departamentales:** Debe existir una **relación** muy cercana **entre los objetivos de los diferentes departamentos o gerentes involucrados**. Esta relación debe implicar objetivos de producción con objetivos comerciales, o también objetivos de un nivel con los objetivos de los niveles inferiores o superiores.
- **Énfasis en la medición y el control de resultados:** Para alcanzar los objetivos de la mejor forma posible el gerente y el subordinado pasan a elaborar adecuadas estrategias, esta **estrategia táctica será el medio para alcanzar los objetivos de cada departamento**. En la secuencia, las estrategias se desdoblarán y se detallarán en estrategias operacionales.

Para cada una de estas estrategias (táctica y operacional) la APO enfatiza la **cuantificación, medición y control**. Se hace indispensable medir los resultados alcanzados y confrontarlos con los antes planeados. La medición y el control son los elementos que causan las más grandes dificultades en la instauración de la APO, ya que **si un objetivo no puede ser medido no se podrá conocer su resultado**.

- **Continúa evaluación, revisión y modificación de los planes:** Cada uno de los sistemas de la APO tiene alguna forma de evaluación y revisión constante del proceso y de los objetivos por alcanzar, permitiendo así que se tomen las debidas precauciones y que se **establezcan nuevos objetivos para el siguiente periodo**.
- **Participación activa de los altos mandos y de los subordinados:** El proceso se convierte más en un **control por objetivos** que en una administración por objetivos. Ésto es debido a que el gerente define los objetivos, y posteriormente los “vende” a sus subordinados, midiendo y evaluando el progreso. Existe una **gran interacción gerente-subordinado**.
- **Apoyo intensivo del personal:** La implantación de la administración por objetivos **requiere** del intenso **apoyo de un personal debidamente entrenado y preparado**. La APO exige coordinación e integración de esfuerzos, lo cual, puede ser llevado a cabo por el personal.

En general la APO se caracteriza por la interacción superior-subordinado, establecimiento de los objetivos a alcanzar, determinación de los criterios de evaluación del desempeño, profundización en el hoy y en el mañana, énfasis en los resultados y no en los medios, retroalimentación frecuente y constante, continua redefinición de los objetivos, continua redefinición de los criterios de evaluación del desempeño, y el énfasis en la medición y el control.

3 Proceso de la APO

El proceso de la APO se forma por un proceso cíclico, el cual, **permite soluciones y ajustes entre cada ciclo**, todo esto mediante la retroalimentación de la evaluación de resultados.

El proceso se inicia en la cúspide de la organización, la cual, debe de ir de la mano con la ayuda del director o gerente general. No es obligatorio que la **fijación de los objetivos** se inicie en la cúspide, se puede iniciar en un área o departamento, al nivel de otros jefes incluso en el nivel más bajo.

La APO tiene una planificación, la cual, para poder fijar las metas, planes y presupuestos de la organización, debe de estar seguida por las acciones, por lo tanto, ningún directivo sin ellas no podrá establecer dichos objetivos.

Es así que la APO, se fijan metas al nivel más alto de la organización, se define el papel que debe realizar cada persona, y que sea responsable de alcanzar, establecer y cambiar los objetivos para sus subordinados. También se establecen los objetivos para los directivos y para el personal Staff.

4 Ventajas de la APO

Entre sus otras ventajas la APO da por resultado una **mejor administración**, con frecuencia obliga a los gerentes a clarificar la estructura de sus organizaciones, **estimula a las personas a comprometerse con sus metas y ayuda a desarrollar controles efectivos**.

- 1. Fijación en la cima de objetivos preliminares:** El primer paso en el establecimiento de objetivos es que el Director General determine lo que él percibe como el propósito o misión, y las metas más importantes para un determinado período futuro.
- 2. Clarificación de los papeles organizacionales:** Idealmente cada meta y submeta deben ser la responsabilidad clara de una persona en particular, sin embargo, al analizar la estructura de una organización, con frecuencia, se observa que la responsabilidad es imprecisa y que se necesita clarificación o reorganización. En ocasiones, **resulta imposible estructurar una organización** en forma tal que **un objetivo sea la responsabilidad personal de alguien**.
- 3. Establecimiento de los objetivos de los subordinados:** Después de asegurarse de que los gerentes subordinados han sido informados de los objetivos generales, estrategias y premisas de planeación, entonces pueden empezar a trabajar con sus subordinados para fijar sus objetivos. El **superior les pregunta a los subordinados** qué metas creen ellos poder cumplir, en qué período y con qué recursos, **pero los superiores tienen la responsabilidad de aprobar los objetivos de los subordinados**.

“Este proceso permite soluciones y ajustes en cada ciclo”

“Sin metas no se podrá establecer objetivos”

4. Reciclaje de Objetivos: Es difícil establecer objetivos comenzando en la cima y dividiéndolos entre los subordinados. Tampoco se deben comenzar desde abajo. Se necesita un grado de reciclaje, por tanto, la fijación de objetivos no es sólo un proceso conjunto sino recíproco. **La alta dirección puede tener idea de los objetivos de los subordinados, pero seguro cambiarán al conocer sus aportaciones.**

5 Limitaciones de la APO

- **Tiempo:** APO es un proceso que consume tiempo. Objetivos, en todos los niveles de la Organización, se establecen después de considerar cuidadosamente los pros y los contras que consumen mucho tiempo. Los **superiores están obligados** a celebrar reuniones frecuentes con el **fin de dar a conocer a los subordinados el nuevo sistema.**
- **Premio-castigo enfoque:** APO es un programa de presión orientada. Se **basa en la psicología recompensa castigo.** Se trata de forzar indiscriminadamente mejora en todos los empleados. A veces, se puede penalizar a las personas cuyo desempeño se mantiene por debajo de la meta.
- **Aumenta el papeleo:** Los programas de APO introducen un mar de papeleo como manuales de formación, boletines de noticias, folletos de instrucciones, cuestionarios, datos de desempeño e informar a la Organización. Los **gerentes necesitan retroalimentación de la información**, con el fin de saber exactamente lo que está pasando en la organización. Los empleados deben llenar en un número de formatos, aumentando así el papel de trabajo.
- **Crea problemas de organización:** El APO está lejos de ser una medicina para todos los problemas de la organización. A menudo, la APO **crea más problemas de los que puede resolver.**
- **Desarrolla objetivos en conflicto:** A veces, el objetivo de un individuo puede entrar en conflicto con los de otro, **por ejemplo**, la comercialización objetivo del gerente de ventas, no podrá encontrar ningún apoyo de la meta de producción que consiste en producir a menor costo. En tales circunstancias, los individuos no siguen caminos que son los mejores en su propio interés, sino que van en detrimento de la empresa.
- **El problema de la coordinación:** Dificultades considerables pueden estar presentes en la coordinación de los objetivos de la organización con los de la persona y el departamento. Los **gerentes pueden tener problemas de medición de los objetivos cuando los objetivos no son claros y realistas.**

► Administración por Objetivos (APO)

- **Carece de durabilidad:** Las pocas primeras vueltas de la APO se motiva. Posteriormente, se tiende a convertirse en el sombrero de edad. Los **beneficios marginales pueden disminuir con cada ciclo**. Además, el programa es engañosamente simple. Nuevas oportunidades se pierden porque los individuos se adhieren demasiado rígidamente a las metas establecidas.
- **Los problemas relacionados con la fijación de objetivos:** MBO puede funcionar con éxito los objetivos mensurables previstos, se establecen conjuntamente y lo haya aprobado por todos. **Los problemas surgen cuando:** (a) las metas verificables son difíciles de establecer, (b) los objetivos son inflexibles y rígidos, (c) los objetivos tienden a prevalecer sobre las personas que lo utilizan, (d) mayor énfasis en resultados cuantificables y medibles fácilmente en lugar de resultados importantes, y (e) el exceso de énfasis en metas a corto plazo a costa de los objetivos a largo plazo.
- **La falta de reconocimiento:** La falta de reconocimiento de la DPO se observa en los diferentes niveles de la organización. Esto puede ser debido al fracaso de la gestión de la parte superior de comunicar la filosofía de la DPO a todo el personal y todos los departamentos. Del mismo modo, **los administradores no pueden delegar adecuadamente a sus subordinados o gerentes, no pueden motivar a sus subordinados correctamente**. Esto crea nuevas dificultades en la ejecución del programa de MBO.

6 Resumen

- La administración por objetivos es una técnica de direccionamiento de esfuerzos por medio de la planeación y control, con el fin de conocer y definir en qué negocio se encuentra la organización y hacia dónde quiere llegar.
- La administración por objetivos (APO) y la gerencia enfocada en resultados son grandes aliados de los logros y del cumplimiento de los objetivos que han sido planteados por la organización.
- El gerente y el subordinado deben evaluar conjuntamente los logros y resultados de los objetivos.

7 Referencias Bibliográficas

- Idalberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, séptima edición, Mc. Graw Hill Luthans.