

LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

*Hernán Arias Peláez**A. *QUE ES?*

Son frecuentes y distintas las apreciaciones que sobre la administración eficaz se han dado y se siguen dando. Hay quienes continúan pensando que al hombre se le debe obligar y controlar en sus actividades laborales. Para otros la administración consiste en una definición precisa de los métodos y procedimientos de trabajo. En unos casos administrar equivale a decidir bien con la ayuda de la matemática y la computación. Y en otros o bien es la producción, o bien es la persona que produce, lo que importa.

Sobre estilos gerenciales lo más indicado tal vez sea decir -siguiendo a Lorsch- que son las características de la organización y del grupo humano que la componen, las que deben definir el estilo. Es decir, que la forma como se administra depende de las circunstancias y no puede ser ni rígida ni generalizante.

Esto nos lleva a afirmar que el director con éxito es el director de situaciones, aquel que sabe adaptar su personalidad a las condiciones del momento, a la situación y a sus subordinados y no al contrario.

En toda organización existen elementos comunes (personas, capital, recursos físicos y tareas). La diferencia está marcada por la combinación que se le da a dichos factores, en base a un orden de prioridades preestablecido. Lo que sí puede considerarse como una constante es que en toda organización debe existir una cabeza,

llámese jerarquía, jefe, líder o coordinador y que sin ella el único resultado es el caos.

Toda organización, por otra parte, tiene unos objetivos que cumplir y hacia su logro se orientan los recursos, no importa el estilo que para ello se utilice.

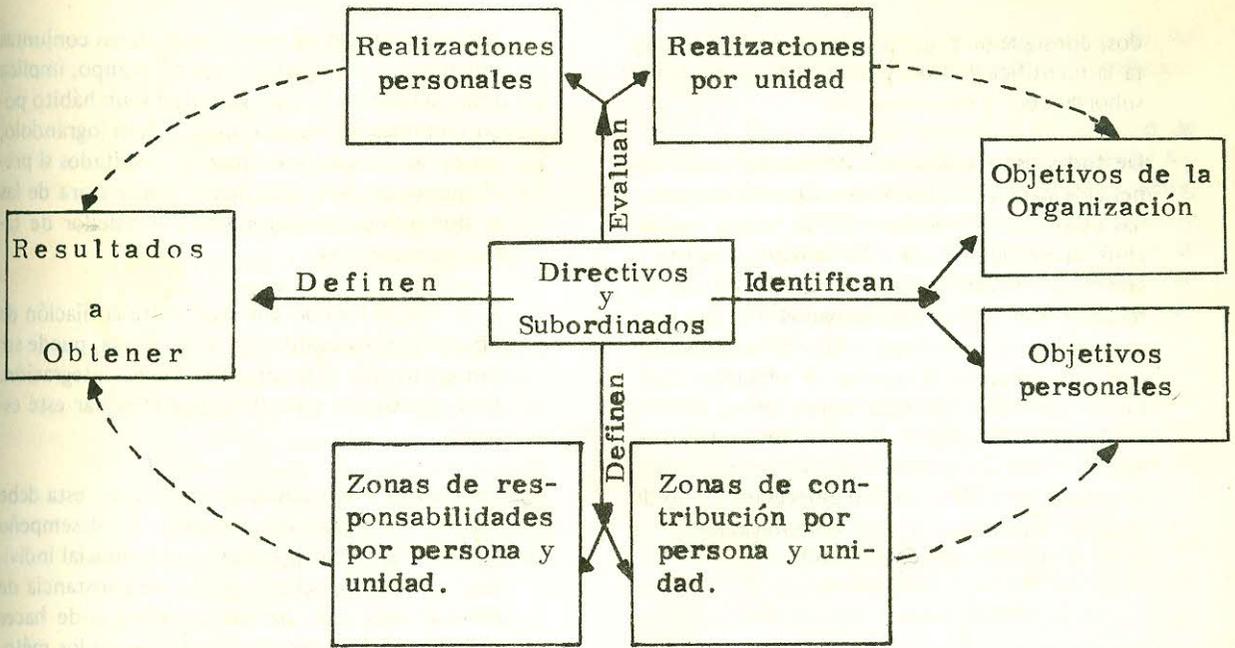
Dentro de este marco de la dirección por situaciones es donde se quiere ubicar la administración por objetivos o por resultados.

La Administración por Objetivos no es un estilo gerencial, no es un método específico de administración, aunque sí supone un clima y una actitud particulares. Tampoco es una tarea anexa al oficio del director, ni una técnica o conjunto de reglas o procedimientos que solucione los problemas inherentes a la dirección. No es finalmente una panacea ni una fórmula mágica en la que puede escudarse el administrador si fracasa o desentenderse si tiene éxito.

La Administración por Objetivos es una forma particular de pensamiento en torno a la tarea directiva. Es una mentalidad, una posición, una actitud especial que permite enfocar la labor administrativa desde un ángulo muy propio, sin prescindir de los principios generales que deben sostener e impulsar toda administración.

De este principio se genera un procedimiento a través del cual directivos y subordinados identifican al tiempo sus objetivos y los de la organización definen zonas de responsabilidad y de contribución personales y por unidad, definen resultado a obtener por cada uno y evalúan su realización. En síntesis:

* Profesor. Escuela Nacional de Salud Pública.



B. VALORES Y VENTAJAS

Se trata pues, de un mecanismo basado en la fijación de objetivos por los miembros del grupo en los distintos niveles, sin imposición de ninguna clase por parte de los directivos.

En esta forma, el papel que juegan los subordinados es diferente al cumplimiento de tareas propuestas y definidas por sus superiores. Al fijar sus propios patrones de realización el subalterno se rige a partir de un compromiso personal en el cual cree y para cuyo logro utiliza la autodirección y el autocontrol. No es necesario ya la vigilancia estrecha de los demás, pues el convencimiento y la fe en sus posibilidades lo impulsa a darle cumplimiento, dejando paso libre a la creatividad y a la búsqueda de su propio desarrollo.

Por su parte, el papel del director deja de ser "controlar" para convertirse en una relación de "ayuda". La delegación auténtica se vuelve factible por la confianza que se genera frente al subordinado y la posibilidad de establecer riesgos personales se abre campo en la medida en que se pasa de la evaluación a la rutina, o de la personalidad a la medición del desempeño.

La efectividad organizacional aumenta al permitirse un mejor desarrollo del proceso administrativo (Planeación, Organización etc.) y al ampliarse las posibilidades de la gente.

La fijación de objetivos a alcanzar orienta las miradas de la institución hacia el futuro y crea un clima de confianza donde la satisfacción de necesidades personales no están reñidas con la satisfacción de las de la organización, donde la participación en las decisiones es auténtica, donde la colaboración se impone con su resultado obligado de integración y donde lógicamente la moral y la mística del trabajo aumentan en el mismo grado en que las personas se sienten parte activa e importante de la organización.

Estos son los valores fundamentales de la Administración por Objetivos, que supone -como se dijo al principio- una mentalidad distinta sobre el hombre y sobre la organización.

Si se analizan con más detenimiento dichos valores, se concluye fácilmente en que presentan ventajas importantes sobre otros sistemas. En cuanto al individuo, por ser él quien fija sus propios parámetros de acción, buscará la forma de capacitarse para un mejor desempeño y se ingeniará métodos de trabajo más eficientes. Su evaluación personal se hará menos difícil, ya que se cuenta con puntos de referencia visibles y cuantificables al tiempo que sus aumentos salariales pueden ser más objetivos.

A su vez, el director, por la delegación, podrá utilizar con más eficacia su tiempo; partiendo de objetivos, distribuye mejor las responsabilidades, evalúa más fácilmente a sus subordina-

dos, consigue un trabajo de equipo y se le facilita la identificación del potencial humano de sus subordinados y su promoción.

De todas estas ventajas se deducen grandes beneficios para la organización. Cuando las personas están comprometidas con su propia realización, la productividad y la calidad aumenta y con ellas la rentabilidad; o el beneficio social los recursos son mejor aprovechados y la burocracia disminuye al limitarse zonas de responsabilidad y desempeño; la fijación de objetivos clarifica el panorama de hacia dónde se va, elimina el temor al fracaso y permite un trabajo en equipo y una competencia por su cumplimiento alrededor de toda la unidad empresarial y no de carácter individual y las comunicaciones se abren y mejoran sustancialmente.

C. PELIGROS DEL SISTEMA

La Administración por Objetivos como mentalidad, puede traer peligros y dificultades sino se enfrenta en su totalidad. Cuando la Alta dirección de una institución no está comprometida en su esencia, es fácil que el sistema se convierta en un mecanismo de imposición bajo la máscara de una legítima participación. En este caso las metas y objetivos no surgen de los individuos mismos sino que son fijados por los niveles superiores de la jerarquía y los subordinados no hacen nada distinto a seguir cumpliendo órdenes. De aquí se puede llegar igualmente a desconocer las necesidades personales de motivación y a distanciar por consiguiente la identificación de sus objetivos con los de la organización, convirtiéndose el personal en un instrumento para alcanzar los fines de la empresa y volviéndose al sistema de control por premiso y castigos. El sistema se convierte entonces en una rutina, en la obligación de llenar un formulario de metas y realizaciones.

Es difícil, en segundo lugar, limitar exhaustivamente las zonas de responsabilidad y describir adecuadamente los objetivos en la medida en que para los niveles superiores las tareas son complejas y flexibles. Tener en cuenta los tipos de metas puede subsanar esta posible falla, máxime si hay problemas o áreas cuya previsión se escapa.

La interrelación de objetivos y tareas conjuntas entre áreas, o sea, el trabajo en equipo, implica una metodología, una voluntad y un hábito poco comunes en nuestro medio. Aún lográndolo, no es fácil medir y evaluar los resultados si previamente no hay una fijación muy clara de las responsabilidades por unidad, alrededor de tareas compartidas.

A su vez, el tiempo que pasa entre la fijación de objetivos y su evaluación y viceversa, puede ser tan corto que dificulte una buena integración. Una planeación oportuna puede salvar este escollo.

En cuanto a la evaluación individual, esta debe realizarse en dos dimensiones: El desempeño frente a las metas previstas y el potencial individual. Existe el peligro en primera instancia de enfocar uno sólo de los aspectos, o de hacer más hincapié en los resultados que en los métodos para obtenerlos. Y en segundo lugar, la posibilidad de evaluar subjetivamente a los demás por temor a crear las resistencias psicológicas normales en quien es valorado.

El deseo, por otra parte, de permitir una amplia participación de los subordinados, puede llevar al director a dejar totalmente en manos de aquellos la fijación de los objetivos sin su propia participación. En estas circunstancias el peligro radica en una situación de "laisser-faire" con resultados quizás más negativos que los del excesivo control.

Finalmente, si bien un director es medido por los resultados de su grupo, debe igualmente ser valorado por el desempeño de su papel en cuanto factor de ayuda. Cabe preguntarse entonces, sobre la conveniencia de que sean sus subordinados quienes lo evalúan. Sino, puede caber aquí el refrán de: "Al Alcalde quién lo ronda?"

D. EL CICLO DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

La forma práctica de llevar a cabo el sistema, pasa por las siguientes etapas:

1. Fijación de objetivos y metas.

- a. La alta dirección identifica los objetivos comunes y generales de la or-

ganización en base a las áreas claves o fundamentales. Ellos deben ser compatibles con la misión de la empresa, realistas, es decir alcanzables, específicos y cuantificables en lo posible. Una vez definidos deben ser divulgados a lo largo de todos los niveles y por medio de los Grupos Primarios, en nuestro caso.

Sobre dichos objetivos cada área fija sus objetivos propios de contribución, es decir, que pretende alcanzar de acuerdo a la esencia de sus funciones y en relación con los generales. Cuando están definidos se divulgan igualmente a todos sus funcionarios hasta el nivel que se considere conveniente.

- b. La estructura de la organización debe adecuarse a las exigencias de los objetivos a obtener. Es el momento entonces de revisarla para establecer claridad en cuanto a funciones, dependencia, etc.
- c. Sobre los objetivos de contribución, cada subordinado fija sus propias metas para obtenerlos en base a las funciones y responsabilidades que le corresponden.

Las metas son de cuatro tipos:

- *Metas Rutinarias:* O sea lo que se refiere a la descripción del oficio para cuya realización se supone capaz a cada persona. Su cumplimiento se mide por el sistema de excepción, es decir a través de explicaciones sobre lo no realizado. Deben quedar, lógicamente, por escrito y no entrañan creatividad. Al ser posible, deben ser cuantificadas y en su defecto, acompañadas de una descripción de las condiciones que se crean cuando se cumplen bien o lo que sucedería si dejan de hacerse. Igualmente, deben anotarse las variaciones tolerables de acuerdo a las circunstancias. Cuando las metas rutinarias son comunes a varios subordinados o áreas, deben distribuirse claramente las cargas y las responsabilidades y definir las medidas de

excepción para cada uno, con el fin de poder evaluar justamente los resultados.

- *Metas de Emergencia:* O de solución de problemas. Se refiere a situaciones de hecho que se presentan intempestivamente, son difíciles de prever y restan tiempo y posibilidades de creatividad, como: reuniones, llamadas telefónicas, visitas, relaciones públicas, viajes, cuestiones de personal, etc.

Con una mirada retrospectiva es posible promediar el tiempo que consumen y entonces programarlas. Cuando se logra, se convierten en "rutinarias".

Su medición se hace según las soluciones y la oportunidad y deben ser determinadas así con el subordinado.

- *Metas Creadoras:* Hacen referencia a la introducción de nuevas ideas del exterior o del descubrimiento de nuevas formas, métodos, combinaciones o sistemas para realizar la tarea actual. No pueden ser impuestas pero si deben ser analizadas en su causalidad, consecuencias, etc. Se miden confrontándolas con los resultados.

- *Metas de Desarrollo Personal:* Se dirigen a la capacitación y progreso del individuo y pueden traducirse en: cursos, lecturas, viajes, seminarios, etc. Su iniciación debe ser justificada, lo mismo que los beneficios que se espera que reporten. El subordinado debe comprometerse por escrito sobre el tiempo en que serán alcanzadas y pasar informes periódicos a su superior.

- d. Fijadas las metas por el subordinado, éste los examina con su superior, quien a su vez sugiere sus inquietudes. Examinadas, se realiza un acuerdo por escrito y el superior ofrece la ayuda necesaria para alcanzarlas.

2. *Medición de los resultados.*

Es indispensable aplicar un seguimiento al desarrollo del cumplimiento de las metas con el objeto de poder hacer las correcciones del caso, descartar aquellos que

dejan de ser útiles o incluir otras no previstas de antemano, pero que se consideran necesarias.

No existe una regla única sobre la periodicidad con que debe llevarse a cabo el seguimiento. De todas formas, sea en un momento cercano a la finalización del ejercicio, o cada uno, dos o tres meses, el subordinado presenta un resumen de sus realizaciones frente a las metas propuestas al principio. Definida la fecha para una entrevista personal cada quien analiza los resultados con su jefe.

En esta reunión es importante tener en cuenta que no deben mezclarse el plano de la actuación con los planos del salario, de la personalidad o del potencial y promoción del subordinado. Se trata de analizar la tarea, sus resultados, las dificultades que se presentaron, etc. Los demás aspectos deben discutirse en otra oportunidad.

El director no debe, tampoco, prejuizar sobre resultados sin conocer razones y causas, ni responsabilizar de actos que se salen del control del subalterno, ni centrarse en detalles a expensas de la visión de conjunto.

Hay que recordar que las metas del individuo las fija él y con ellas se compromete; de tal suerte, que es de justicia que sea él mismo quien presenta los resultados. Así mismo, no se trata de regañar, pues, se parte de un autocontrol consciente, máxime si se duda de lo que se debería haber hecho en un momento o situación determinados.

Terminada la revisión, se fija una fecha para establecer las metas del siguiente período o para hacer las correcciones del caso si se trata de una revisión parcial.

Es importante, finalmente, tener presente que sí en las evaluaciones parciales no se mencionan algunos datos faltantes, tampoco debe hacerse en la final del ejercicio.

Desde el punto de vista de la evaluación de los subordinados, es importante consi-

derar que, si no hay normas suficientemente claras para medirlos, se puede caer en dos grandes prejuicios:

1. *El efecto de la aureola*, o sea sobreestimar a las personas por motivos como:
 - a. Logros pasados.
 - b. Predisposición a no quejarse.
 - c. Características personales: apariencia, facilidad de palabra.
 - d. Última actuación exitosa.
 - e. Compatibilidad con el jefe.
 - f. Carrera personal.
2. *El efecto hipercrítico*, o sea subestimarla por razones como:
 - a. El tipo "raro" : inconforme, etc.
 - b. Perfeccionismo del jefe.
 - c. La participación en un juego (actividad) perdido.
 - d. Culpabilidad por asociación: "Dime con quien andas..."
 - e. Última falla cometida.
 - f. Autocomparación con el tiempo en que el jefe desempeñaba la función.
 - g. Desconocimiento del evaluado.
 - h. Rasgos de personalidad incompatibles con el "ideal" del jefe.
 - i. Antagonismo del subordinado.

En los dos casos se peca de subjetivismo y se es injusto con el subalterno. Se está midiendo en estos ca-

sos: o por rasgos de personalidad, o por gradación de mejor o peor, o por capacidades aparentes de dirección, parámetros contra los cuales difícilmente se pueden dar normas medibles objetivamente.

La mejor forma de evaluar a alguien es por la combinación del análisis de sus realizaciones (actuación) y del análisis de su potencial. En el primer caso, las normas son dadas por el mismo individuo al comienzo del período. En el segundo, se buscan las posibilidades de promoción y desarrollo personal, pero en su combinación se es realista y objetivo, fuera de permitir establecer los aumentos salariales en base a actuación y no apreciaciones subjetivas.

3. *Revisión del ejercicio a nivel de toda la organización y determinación de nuevas metas.*

Finalizado el período y en forma ascendente se revisan las realizaciones de toda la unidad empresarial, frente a las metas propuestas con miras a detectar en qué forma han sido alcanzados los objetivos de contribución y los generales.

Una vez hecho el análisis, se puede pensar en la elaboración o corrección de los objetivos y metas para el período siguiente, teniendo en cuenta tanto la cultura de la organización, como el hecho de que la evaluación, más que mirar actos pasados

sobre los cuales no se puede proceder, debe ser la base para los futuros.

Al analizar el período anterior, debe cuidarse de no cometer errores que echarían por tierra los esfuerzos realizados. Por ejemplo:

1. No admitir fallas y desviaciones. (subjetivismo)
2. Confundir causas con efectos.
3. Omitir hechos fundamentales.
4. Generalizar sobre muestras no representativas.
5. No admitir las fluctuaciones normales, es decir, querer ser y que todos sean "perfectos".

En síntesis, el ciclo de la Administración por Objetivos implica los siguientes pasos:

OBJETIVOS GENERALES

OBJETIVOS DE CONTRIBUCION

RESPONSABILIDADES

INDICADORES

METAS ESPECIFICAS

PLANES CONCRETOS

REVISIONES

BIBLIOGRAFIA

— ODIORNE, George S. La dirección por objetivos - Barcelona, Labor, 1972.

— BOTERO U., Joaquín. Revista de Ciencias Administrativas. (Medellín) 9: 39-54, Jul-Oct. 77.