

# De la administración por objetivos al control estratégico

Remberto Naranjo Pérez<sup>1</sup>  
María Antonieta Mesa Espinosa<sup>2</sup>  
José Solera Salas<sup>3</sup>

*Los antecedentes de la Administración por objetivos se remontan a los años 50, considerándose a Peter F. Druker uno de los primeros en exponer sus principios rectores en su obra The Practice of Management, 1954.*

## Resumen

La Administración por objetivos es un sistema, una filosofía, que cualquier dirigente puede utilizar para encauzar el comportamiento de sus subordinados, por lo que es más que un sistema de evaluación del rendimiento, como afirman algunos autores. Además, aporta las bases para una dirección empresarial eficiente, al relacionar los objetivos de los subordinados con los del superior, dentro del conjunto de los objetivos organizacionales.

Los antecedentes de la Administración por objetivos se remontan a los años 50, considerándose a Peter F. Druker uno de los primeros en exponer sus principios rectores en su obra *The Practice of Management*, 1954.

George S. Odiorne, uno de los fundadores, la definió como:

*“...un proceso administrativo en el cual los gerentes superiores y subordinados de una organización, trabajando con una definición clara de las metas comunes y las prioridades de la organización, establecidas por la alta dirección identifican en forma conjunta las áreas principales de responsabilidad de los individuos en función de los resultados que se esperan de él, y utilizan esas medidas como vías para esperar la unidad y evaluar las contribuciones de cada uno de sus miembros”.*

Harold Koontz, (1994), en su definición de Administración por objetivos (A.P.O.) la presenta como *“un sistema administrativo completo que integra muchas actividades administrativas fundamentales de manera*

1. Decano de la Facultad de Economía Universidad de Ciego de Ávila Cuba, profesor de estrategia y Dirección, correo electrónico: [pfc\\_rnaranjo@economia.unica.cu](mailto:pfc_rnaranjo@economia.unica.cu)
2. Profesora de Estrategia y Dirección, Universidad de Ciego de Ávila, Cuba, correo electrónico: [pfc\\_rnaranjo@economia.unica.cu](mailto:pfc_rnaranjo@economia.unica.cu)
3. Director Administrativo de la Sede, del Instituto Tecnológico de Costa Rica en San Carlos, correo electrónico: [jsolera@itcr.ac.cr](mailto:jsolera@itcr.ac.cr)

*sistemática dirigidas conscientemente hacia el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizados e individuales...”*

Un análisis profundo y sistemático, considerando múltiples factores, realiza William C. Giegold, el cual se presenta a continuación:

*Proceso.* La A.P.O. como la administración en general, es una actividad continua y no una “campana”, un “programa” ni un proyecto de instalación de una sola vez que, cuando se complete, pueda producir sus propios resultados. Es un grupo cíclico e ilimitado de actividades administrativas congruentes que abarcan todas las funciones ordinarias de la administración.

*Definición clara de las metas.* Este es el impulso que implica el nombre de la A.P.O. Las metas o los objetivos definidos con claridad proporcionan el enfoque de esfuerzos que se requieren para la utilización más eficiente de los recursos.

*Prioridades.* Los objetivos no son suficientes para asegurar la eficiencia individual o de una organización. Es preciso estar seguros de que se trata de alcanzar primeramente los objetivos más importantes en un sistema para la fijación de prioridades es un eslabón vital en el proceso global.

*Alta administración.* Si la definición clara de las metas y las prioridades se inicia en la cabeza misma, el sistema alcanzará su máximo potencial, puesto que en todas las partes de la organización fijarán sus puntos de mira en el mismo objetivo general. La alta administración desempeña un papel continuo e importante al hacer hincapié en la necesidad de que haya un mejoramiento en la organización. El principal factor de motivación de un sistema A.P.O. que dé buenos resultados es el respaldo dado por la administración superior y la demanda del grado de esfuerzo administrativo que requiere.

*En forma conjunta.* En el esfuerzo de la A.P.O., el proceso de establecimiento conjunto de objetivos por el supervisor y los empleados es la clave para obtener la cooperación plena y la aceptación de estos. Este mismo proceso es también el medio por el que se logra que los conocimientos completos y el potencial creativo de los empleados se pongan de manifiesto en las necesidades de mejoramiento de la organización.

*Áreas de responsabilidad.* Cada puesto o empleo debe existir para un fin bien definido con relación a las necesidades de la organización. Esta relación se establece mediante las áreas de resultados claves (ARC) de la organización, que determinan las responsabilidades de trabajo más importantes para las necesidades generales y encauzan la búsqueda de objetivos importantes.

*Resultados esperados.* El hincapié aparente en los objetivos de la A.P.O. puede parecer que descuida las finalidades para las que diseñó todo el esfuerzo: Para producir resultados que no se obtendrían de otro modo. El enunciado de las expectativas es un modo muy adecuado de comunicarse con los empleados. La expresión de esas expectativas en función de los resultados necesarios reemplaza a las exhortaciones vagas o, peor aún, al silencio que comunica la aceptación del estatus por la administración.

*Utilizar.* El establecimiento de objetivos en todos los niveles de una organización es una parte importante del sistema A.P.O.; pero en demasiados casos se ha confundido con el propósito del sistema. Se monta una campaña, los individuos y los administradores de todos los niveles se esfuerzan concienzudamente en producir grandes cantidades de objetivos y los resultados se guardan en los archivos, para retirarlos solo con

*Al surgir la aplicación de la A.P.O. en la década del 50, se dirigió al establecimiento de proyectos a corto plazo para mejorar los resultados empresariales y evaluar el desempeño con eficacia.*

el fin de demostrar orgullosamente que “tienen el sistema A.P.O.”.

*Medidas.* A menos que se usen los objetivos para medir el progreso y que a continuación se empleen las mediciones para hacer ajustes y correcciones que acelera el progreso, la A.P.O permanece estática y estéril, en lugar de convertirse en el sistema dinámico y productivo que debe ser de conformidad con su diseño.

*Contribuciones.* La A.P.O. fomenta las contribuciones de todos los individuos a los objetivos generales de organización, miden cada contribución y proporciona las bases para las recompensas que se otorgarán.

En este último aspecto se expresa la obligatoriedad del establecimiento de sistema de control que midan contribuciones y desempeños, como única vía de materializar la esencia misma del empleo de esta tecnología de administración. En este caso se hace énfasis en el desempeño individual y a resultados a corto plazo.

Al surgir la aplicación de la A.P.O. en la década del 50, se dirigió al establecimiento de proyectos a corto plazo para mejorar los resultados empresariales y evaluar el desempeño con eficacia. Este carecía de proyección en el futuro. Como se explica anteriormente, producto de los cambios del entorno, la A.P.O. dio paso a la planeación estratégica.

Consideramos que en esta época el entorno no era lo suficientemente inestable como para implantar formas de planificación que permitieran prever los acontecimientos futuros. Esta situación es fácilmente entendible si analizamos la evolución histórica de los sistemas de dirección reportados por Ansoff (1988) y que continuación exponemos:

a) *Dirección por control: Es un sistema de dirección válido para entornos estables ya que centra su atención en el corto plazo y en los aspectos internos*

*de eficiencia, los resultados de la empresa dependen de una correcta asignación de recursos, por lo que el control presupuestario es una técnica básica en este tipo de dirección.*

b) *Dirección por extrapolación: En este sistema, también llamado de planificación clásica, el entorno sigue siendo estable, en razón de lo que es posible predecir el futuro a partir de la “extrapolación” de las situaciones pasadas, así como, definir, mediante la planificación, el camino por recorrer para llegar sin sobresaltos a dichos objetivos.*

c) *Dirección por anticipación: Esta etapa de evolución de los sistemas de dirección surge a medida que el entorno se hace cada vez menos estable –finales de los años sesenta y principio de los setenta–, por lo que no es posible la extrapolación de las tendencias futuras. En este momento, empieza a adquirir todo su significado y validez el concepto de estrategia y la dirección estratégica de la empresa; aunque el entorno es ya dinámico, no es todavía turbulento, por lo que la dirección empresarial trata de “anticiparse” a la evolución de este dando respuesta a sus amenazas y oportunidades a partir de las fortalezas y debilidades internas. Sin embargo, esta fase inicial de la dirección estratégica o de planificación estratégica centra más su atención en la formulación estratégica y en la vinculación con el entorno, descuidando, en cierto modo, los problemas de implantación y variables no estrictamente económicas o tecnológicas.*

d) *Dirección a través de respuestas flexibles y rápidas: La presencia de entornos cada vez más turbulentos con frecuencia no permite a la dirección empresarial ni siquiera una actitud de anticipación, por*

*ello, se hace necesario una actitud que posibilite detectar rápidamente los cambios del entorno y dar respuestas rápidas y flexibles a los retos planteados en cada momento.*

Como bien podemos apreciar en los momentos actuales, se requiere de proyecciones estratégicas que permitan a los sucesos futuros que nos prepare el entorno y que sirvan de base para el establecimiento de objetivos. Se introduce entonces en la administración el término estratégico, indisolublemente ligado al de objetivo. Aquel sistema A.P.O., aplicado en los años cincuenta, basado en objetivos a corto plazo (generalmente anuales), sigue manteniendo su vigencia en los posteriores y actuales modelos de planeación y dirección estratégica.

*“Conceptualmente, la planeación estratégica es engañosamente sencilla: analizar la situación actual y la situación que se espera en el futuro, determinar la dirección de la empresa, y desarrollar los medios para realizar la misión. En realidad, este es un proceso extremadamente complejo que exige un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización e igualarlos con las capacidades de la organización”.*

Existen variados criterios sobre el concepto de planeación estratégica. Veamos algunos de estos:

Serna (1994) plantea que *“la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”.*

Por otro lado, Steiner (1996) define el concepto de planeación estratégica, considerando cuatro puntos de vista diferentes.

- *“Primero, la planeación tratada con el porvenir de las decisiones actuales.*

*La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales, combinados con otros datos importantes, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo”.*

- *“Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados”.*
- *“Tercero, desde el punto de vista filosófico, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base a (sic) la observación del futuro y una determinación para planear constantemente y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.”*
- *“Cuarto, atendiendo a su estructura, un sistema de planeación, estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos,*

políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la organización”.

“La planeación estratégica puede concebirse como una metodología para resolver problemas complejos, mediante procesos de aproximaciones sucesivas. En este sentido, la define Ulrich (1978) como un proceso de aprendizaje en el que permanentemente se hacen supuestos y se toman decisiones tentativas, hasta que el resultado final, en que se obtiene una solución, se considera satisfactorio. Es por consiguiente, y fundamentalmente, una manera de organizar y ejercitar el talento y la voluntad de un grupo humano en el examen autocrítico y multifacético de una organización que enfrenta el problema complejo y deficientemente difuso e incierto por las constantes alteraciones que le introducen las interacciones de conglomerados humanos”.

Según Chiavenato (1995), la planeación estratégica “se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo”.

En todas estas definiciones, se destacan elementos importantes y que a nuestro juicio caracterizan la planeación estratégica. Entre estos elementos se pueden citar:

- Es un proceso que va desde el establecimiento de metas organizacionales hasta el desarrollo de planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias.
- Es un proceso de toma de decisiones colectivas.
- Es un proceso de aproximaciones sucesivas.

- Es un proceso de aprendizaje en el que permanentemente se hacen supuestos y se toman decisiones tentativas.
- Se realizan análisis de la situación interna y externa de la organización.
- Se procura anticipar y decidir el direccionamiento de la organización hacia el futuro.
- Se identifican oportunidades y peligros.
- Es una actitud, una forma de vida; requiere dedicación.
- Es una manera de organizar y ejercitar el talento y la voluntad de un grupo humano en el examen autocrítico y multifacético de una organización.
- Es la aplicación de una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos.
- Es global y a largo plazo.

Resulta incuestionable la importancia de la planeación estratégica en los procesos de dirección. El hecho de haber estado altamente difundida en el mundo, es una prueba más que suficiente que demuestra su efectividad y utilidad práctica. Nos referiremos entonces a diversos enfoques metodológicos para su implementación:

### **Fases para la elaboración de la planeación estratégica (Chiavenato, 1995)**

1. *Formulación de los objetivos organizacionales: la empresa escoge los objetivos globales que pretende alcanzar a largo plazo y define el orden de importancia y de prioridad de cada uno en una jerarquía de objetivos.*
2. *Análisis interno de la empresa: se trata de un análisis organizacional; es decir, de un estudio de las condiciones internas, para permitir*

*Es un proceso que va desde el establecimiento de metas organizacionales hasta el desarrollo de planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias.*

*una evaluación de los principales puntos fuertes y puntos débiles existentes en la empresa. Los puntos fuertes constituyen las fortalezas propulsoras de la empresa que facilitan el alcance de los objetivos organizacionales, mientras que las partes débiles constituyen las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el alcance de tales objetivos.*

*En el análisis interno incluye el análisis de los recursos, análisis de la estructura organizacional de la empresa y la evaluación del desempeño en función de los resultados.*

3. *Análisis externo del ambiente: se trata de un análisis del ambiente externo; es decir, de las condiciones externas que rodean la empresa y que le imponen desafíos y oportunidades. Tal análisis abarca los mercados atendidos por la empresa, la competencia y los factores externos.*
4. *Formulación de alternativas estratégicas: se busca formular las diversas y posibles alternativas estratégicas o medios que la empresa puede adoptar para lograr mejor los objetivos organizacionales propuestos, teniendo en cuenta sus condiciones internas y las condiciones externas existentes a su alrededor. Las alternativas estratégicas constituyen los cursos de acción futura que la empresa puede adoptar para alcanzar sus objetivos globales.*

### **Etapas del proceso de planeación estratégica (Clake y Goldsmith, 1995)**

1. *Reconocimiento del contexto: las creencias, decisiones, suposiciones, conclusiones, etc., sobre nosotros y el mundo con que nos relacionamos, el cual determina nuestro pensamiento y conducta.*

2. *Establecimiento de la visión: Compromiso para crear una realidad que realmente no existe y que sirve como contexto fundamental para la vida del individuo, como una aclaración del propósito de la vida de la organización.*
3. *Elaboración de los Objetivos/ Metas: Un fin o propósito, el cual es medible y alcanzable.*
4. *Identificación de barreras: Obstáculos para la realización de las metas y la visión. Fuentes de resistencia al cambio. Son internas y externas y constituyen retos o problemas por ser resueltos, convirtiéndose en indicadores para establecer estrategias.*
5. *Formulación de estrategias: Vías para moverse de la visión a la realidad. Son las direcciones en vez del lugar, constituyen las recetas en vez de la comida. Son guías para la asignación de recursos y vías para vencer barreras, siendo la fuente de múltiples tácticas.*
6. *Elaboración de los planes de acción: Son descripciones concretas de lo que sucederá. Son vías detalladas de implementar las estrategias y sobrepasan barreras. Son vías para fijar la responsabilidad personal.*

### **Modelo conceptual de desarrollo e implantación (Steiner, 1996)**

1. *Análisis de situación: Su propósito consiste en identificar y analizar las tendencias, fuerzas y fenómenos claves que tienen un impacto potencial en la formulación e implantación de estrategias. Incluye:*
  - a) *Expectativas de elementos externos: Son aquellos individuos y grupos con interés tan importantes en los negocios de la empresa, que sus puntos de vista deberían tomarse en cuenta en el proceso de planeación estratégica.*

*Como se aprecia en estos cuatro enfoques presentados anteriormente, para la planeación estratégica lo primordial lo constituye el diseño de la estrategia, no quedando evidenciado de manera explícita el proceso de control.*

- b) *Expectativas de las personas dentro de la compañía: Los intereses, tanto de directivos como de obreros, están cambiando, y las empresas los están tomando en cuenta en su proceso de planeación, ya que al manifestarse en forma poderosa representan premisas básicas para la planeación.*
  - c) *Análisis de datos acerca del desempeño pasado: Son útiles como una base para evaluar la situación actual y posible desarrollo futuro.*
  - d) *Análisis de datos acerca de la situación actual: el volumen de información sobre la situación actual es mucho mayor que la referente al desempeño pasado. Debe incluir el análisis de clientela y mercado, recursos de la empresa, competencia, medio ambiente y otras medidas de desempeño o áreas de interés.*
  - e) *Pronósticos: Se refiere a los posibles resultados y desempeños futuros de la organización y la influencia del entorno sobre esta.*
  - f) *Identificación de oportunidades, peligros, potencialidades y debilidades: Debe dar como resultado una lista exacta de debilidades, oportunidades, peligros y potencialidades. Esta información es muy útil al revisar las misiones y los propósitos, al establecer tentativas de objetivos a largo plazo, y al idear estrategias de programa.*
2. *Formulación de misiones y objetivos: Una de las responsabilidades más importantes de la alta dirección es la de formular los propósitos y las misiones de la organización. Solamente con base en los propósitos y las misiones pueden elaborarse objetivos, estrategias y planes tácticos más detallados.*

El proceso de planeación requiere que las premisas generales de las misiones y de los propósitos se hagan en forma más concreta mediante el desarrollo de objetivos a largo plazo. Después de realizar este paso, es posible planear estrategias específicas para lograr los objetivos y propósitos.

3. *Desarrollo de estrategias y políticas: Una vez establecidos los propósitos y misiones y los objetivos básicos de planeación a largo plazo, la secuencia conceptual en la planeación estratégica es desarrollar el programa de estrategias para lograrlo.*
4. *Elaboración de programas con curso estratégico: Se refiere a la adquisición, uso y disposición de recursos para proyectos específicos. La identificación de las estrategias principales debe ocasionar la identificación y posteriormente la evaluación de subestrategias. Todas las estrategias deben dividirse en subestrategias para lograr una implantación exitosa. Las estrategias exitosas son, en realidad, un grupo de estrategias interrelacionadas.*
5. *Elaboración de planes y presupuestos a corto plazo: Esta parte de la planeación es muy significativa, ya que establece la credibilidad de los planes estratégicos y proporciona la base para una implantación efectiva de estos.*

Como se aprecia en estos cuatro enfoques presentados anteriormente, para la planeación estratégica lo primordial lo constituye el diseño de la estrategia, no quedando evidenciado de manera explícita el proceso de control.

Ronda y Marcané (2000), al estudiar 31 modelos aplicados entre los años 1962 y el 2002, aseguran que dichos procesos estratégicos constan de tres fases fundamentales: planeación, implantación y control, reconociendo

que la fase que mayor atención se le ha brindado es la planeación.

La implantación y el control, aunque se mencionan como fases, presentan insuficiencias que afectan la ejecución efectiva.

Un poco más reciente, este enfoque de planeación estratégica fue sucedido por el de dirección estratégica, en el cual sí se hace énfasis en las fases de implantación y control

Resulta categórico lo expresado por Menguzato y Renau (pág. 80), al referir que “los estudiosos del tema se preocuparon entonces de investigar acerca de las causas de unas posibles deficiencias de la planificación estratégica”.

Se achacó esta situación a la mayor complejidad de la empresa y del entorno, por parte de unos autores; a una falta de comprensión de lo que son las estrategias, y a una implantación descuidada de la estrategia formulada, por parte de otros; y de forma más amplia, a una subestimación de la complejidad del problema estratégico de las empresas.

Así la planificación estratégica aparece como un ataque solo parcial al problema estratégico en cuanto:

- *El análisis del entorno se basa en las variables económicas y tecnológicas, obviando las variables psicosociopolíticas. La dinámica social y política, tanto dentro como fuera de la empresa, se supone irrelevante y sin ser afectada. Sin embargo, estas variables tienen y*

*tendrán una importancia real cada vez mayor.*

- *Se enfoca la atención sobre las relaciones empresa-entorno, bajo una hipótesis básica de que la configuración interna de la empresa permanecerá esencialmente sin cambios, en vez de plantear los cambios estructurales internos necesarios.*
- *Se pone el énfasis en la formulación de la estrategia, suponiendo que la organización seguirá despreocupándose pues de las condiciones necesarias para la realización de la estrategia formulada, así como de su propia ejecución y control, cuando precisamente una mala ejecución puede significar el fracaso de la mejor estrategia.*

La dirección estratégica pretende abarcar la totalidad del problema estratégico, cubriéndose de esta forma las deficiencias de la planificación antes expuestas.

Así, en relación con la tercera limitación de la planificación estratégica relativa al proceso por medio del cual se soluciona el problema estratégico, la dirección estratégica se desarrolla alrededor de un proceso completo y articulado en dos grandes fases básicas e interrelacionadas, la formulación por una parte, y la implementación y control por otra parte.

Parece imposible de separar el proceso de formulación e implantación de la estrategia del diseño del sistema de control estratégico.

*La dirección estratégica pretende abarcar la totalidad del problema estratégico, cubriéndose de esta forma las deficiencias de la planificación antes expuestas.*

## Bibliografía

- Aldana Eduardo. *En la búsqueda permanente del Rumbo*. Centro de Investigaciones de la Educación Superior. Universidad de los Andes. Colombia. 1994.
- Ansoff H. Igor. *La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial*. Editorial Pearson Educación. México. 1998.
- Chiavenato Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Editorial Mc Graw-Hill. Colombia. 1995.
- Cloke Kenneth y Goldsmith Joan. *Taller Cuba-USA. Formación y Mantenimiento de Equipos*. La Habana. 1995.
- Ronda Pupo G.A. y Marcané Laserra J.A. "La Efectividad de la Implantación de la Dirección Estratégica". *Folleto Gerenciales*. La Habana. Cuba. Año VI. N.º 7. Julio 2002.
- Serna Humberto. *Planeación y gestión estratégica*. Editorial Legis Colombia. 1994.
- Steiner George A. *Planeación Estratégica*. Editorial Continental. S.A. México. 1996.
- Wehrich Heinz. *Excelencia Administrativa*. Editorial Limusa. México. 1987.