

4. La dirección por medio de objetivos contribuye en gran manera a superar los problemas crónicos de la dirección de directivos y de profesionales o técnicos. Por ejemplo:
- a) Proporciona un método para medir la verdadera aportación del personal directivo y técnico.
 - b) Al definir las metas comunes de los individuos y las organizaciones y medir las aportaciones de aquéllos a éstas, refuerza la posibilidad de conseguir una coordinación de esfuerzos y un trabajo de equipo sin eliminar la aceptación de riesgo personal.
 - c) Presenta soluciones al problema clave de delimitar las principales zonas de responsabilidad para cada miembro de la organización, inclusive las responsabilidades comunes o compartidas.
 - d) Sus operaciones se encaminan a la obtención de los resultados deseados para toda la organización, así como para los colaboradores individuales.
 - e) Elimina la necesidad de modificar la personalidad de los individuos, así como la de valorar éstos según los rasgos de su personalidad.
 - f) Proporciona medios para determinar la porción de control de cada directivo.
 - g) Ofrece una respuesta a la cuestión clave de la administración de salarios: "¿Cómo debemos distribuir el aumento de sueldo procedente de los fondos disponibles si deseamos remunerar según los resultados?"
 - h) Contribuye a la identificación del potencial de expansión y al descubrimiento de personal ascendible.

Una breve definición

En resumen, el sistema de dirección por objetivos puede describirse como un procedimiento por el cual los directivos superiores y subordinados de una organización identifican a un tiempo sus metas comunes, definen las principales zonas de responsabilidad de cada individuo con arreglo a los resultados que se esperan de él, y utilizan estas medidas como pauta para gobernar la unidad y fijar la contribución de cada uno de sus miembros.

Las palabras de que vamos a servirnos para presentar este sistema son palabras que todo dirigente conoce. Vamos a hablar de autoridad, responsabilidad, delegación, etc. Vamos a referirnos a operaciones conocidas tales como revisión de actuación, revisión de salarios, contabilidad de costes y otros términos habituales para la dirección. No se pedirá al

lector el dominio de un nuevo glosario ni el manejo de la jerga de la ciencia social. ¿Por qué? Porque la dirección por objetivos es fundamentalmente un modo de incluir en un modelo más lógico y eficaz cosas que muchas gentes practican ya, si bien en forma algo caótica o soslayando el riesgo personal y la responsabilidad.

Los primeros efectos de la adopción de la dirección por objetivos han de verse en resultados tangibles como incremento de ganancias, mayor desarrollo, costes más bajos y aumento de rentas. En un plano menos tangible, hace que sea menos justificable la burocracia al afectar variantes secundarias como producción, calidad, mantenimiento, volumen de ventas, trabajo de equipo directivo y efectividad de investigación. Sus efectos terciarios se ponen de manifiesto en puntos tales como una mejor moral, elementos más promocionables, mejora de calidad de servicio y más segura delegación de toma de decisiones.

Fuentes de conocimiento de la dirección

Uno de los hechos más obvios en la dirección de empresas es que hay jefes eficaces y jefes que no lo son. Una organización puede tener un impresionante equipo de expertos en ingeniería, inversión, compras, contabilidad, finanzas, ventas, y Dios sabe cuántos otros, y quedarse tristemente rezagada en sus objetivos. Sin embargo, posteriormente, la misma organización encabezada por un director diferente (o por el mismo director sirviéndose de métodos de dirección diferentes), prospera brillantemente. Cómo lograr este "cambio de dirección" de una organización es, pues, objeto de muchas discusiones.

Una conclusión a la que se ha llegado en este punto es la de que *dirigir* es una función o actividad que afecta mucho más que cualquier otra a la total realización de la organización. De hecho, hace que las demás sean eficaces o no lo sean.

Otra conclusión es que la función directiva comprende una serie de acciones y constituye un tipo de conducta que son *distintas de las actividades que dirige*.

¿Cómo se aprende a dirigir? En general hay tres fuentes principales de conocimiento de dirección: la imitación, la meditación situacional y la ciencia de la *conducta*.

CAPILLA ALFONSO
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA
U.N.L.

Imitación

Es muy probable que la mayor fuente particular de conocimiento de dirección sea la conducta del jefe. El joven se encuentra a sí mismo aprendiendo a dirigir al propio tiempo que sigue la dirección de un superior. Esto puede significar que una carrera queda asegurada si se elige a buenos jefes para trabajar con ellos. E implica la responsabilidad que tiene el superior de comportarse de modo que sea digno de imitación, ya que de todos modos será imitado.

Las biografías y los ejemplos de individuos con éxito personal son otra guía frecuentemente seguida. Es ésta una buena experiencia, siempre que el aspirante a dirigente imite las cosas que realmente les dieron éxito, y no sus idiosincrasias ni sus acciones insignificantes.

Más dudosos son los estudios organizados sobre el "modelo de carrera" de directivos afortunados. La imitación ingenua y servil puede convertirse en una obsesión por cierto trasfondo de educación o de experiencia como base de selección, y conducir a una infructuosa búsqueda de la "personalidad ejecutiva". Asimismo oscurece el hecho de que la conducta directiva con éxito suele ser "situacional"; es decir, guarda relación con el medio y los subordinados tanto como con el dirigente, sus actos o su personalidad. Los verdaderos *objetivos* —y la mera imitación no ofrece aquí ninguna pista— explican frecuentemente la conducta mejor que cualquier otro factor que forma parte de una situación directiva, ya que los objetivos constituyen el dinamismo mayor y la fuerza motriz de la acción directiva.

Reflexión situacional

El segundo modo de descubrir qué da éxito a los directivos está en el análisis y la reflexión de la situación en que se mueven. Esto significa que en lugar de estudiar los actos particulares de los directivos, estudiaremos la situación en que éstos operan en su conjunto. Los directivos actúan en múltiples ambientes, y el ambiente particular en que han sido llamados a desempeñar su función puede explicar su éxito o su fracaso tan fácilmente como sus actos personales.

Así pues, los valores y las metas de la organización en que el dirigente actúa modelan indefectiblemente su conducta y constituyen muchas veces la razón subyacente de su éxito o de su fracaso. El dirigente está vinculado con la organización y realiza su trabajo en ella, y, eventualmente, a través de ella.

El conocimiento de sus valores, de su funcionamiento, de sus gentes y sus políticas es indispensable para la comprensión de los logros directivos (o de la falta de logros).

Todo dirigente actúa además en un medio económico. La disponibilidad de fondos, los métodos contables, el nivel de competencia, y centenares de otros factores económicos deben tomarse en consideración para explicar el éxito directivo.

Asimismo hay que tener en cuenta la circunstancia técnica del dirigente. En considerable medida el éxito de los directores en campos como la banca, seguros, industria manufacturera, educación, administración de hospitales o contabilidad viene determinado por las exigencias de la profesión que dirigen y practican. Hay directores que pueden fácilmente pasar de un campo a otro. Algunos parecen ser aptos para dirigir cualquier clase de negocio. Otros sólo pueden triunfar en un ramo particular.

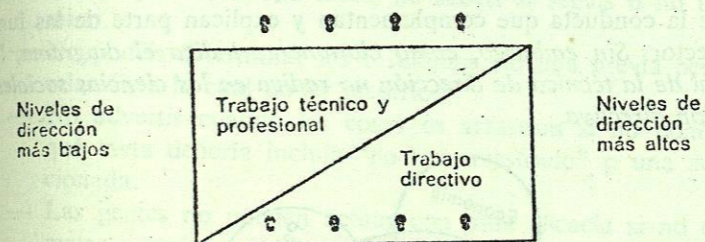


FIG. 1

En general, cuanto más se eleva una persona en la organización más tiempo y energía dedica a la parte directiva de su función. Por esta razón un alto cargo militar puede ocupar un elevado puesto industrial o comercial, ya que en la cima, dondequiera que sea, el individuo es exclusivamente un director. Más difícil es que un directivo de nivel inferior cambie de campo, puesto que la parte técnica de su trabajo se diferenciará entre un puesto y otro.

En la figura 1 señalamos la forma en que el contenido directivo de un trabajo aumenta y la dimensión técnica o profesional disminuye según el directivo asciende dentro de la organización.

Hay muchos otros factores de situación que influyen en la acción directiva. Valores, usos, convenciones; toda suerte de factores sociales y políticos pueden imponer exigencias especiales al dirigente y deben ser calibradas al juzgar su conducta.

Ciencia de la conducta

En los pasados veinte o treinta años la tarea del directivo ha sido objeto de estudio intensivo por parte de los científicos del comportamiento y sociales. Aunque estos investigadores han ampliado sin duda nuestro conocimiento sobre la naturaleza del trabajo directivo, no han llegado a proporcionarnos una explicación completa de la conducta directiva y de la acción directiva eficaz, ni el conocimiento de estos hallazgos nos sirve de sustituto para la dirección.

Esto puede verse mejor gráficamente en la figura 2, donde el círculo mayor representa toda la línea de conducta que prácticamente afecta a los directivos. Los círculos circundantes son las disciplinas de la ciencia social y la ciencia de la conducta que complementan y explican parte de las funciones del director. Sin embargo, como claramente indica el diagrama, lo más substancial de la técnica de dirección no radica en las ciencias sociales, sino en la acción directiva.

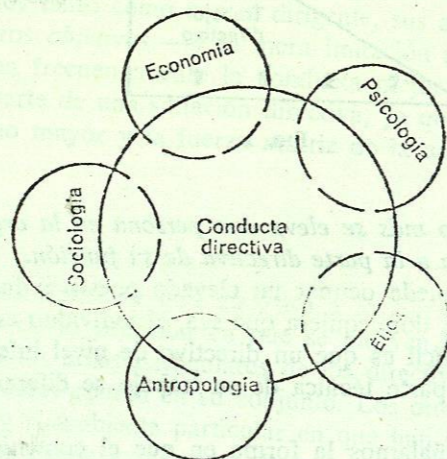


FIG. 2

El director utiliza los descubrimientos de la investigación psicológica para comprender, prever y controlar aspectos de la conducta individual tales como la instrucción, la motivación, la frustración, la adaptación, la comunicación, etc. Utiliza el conocimiento sociológico para saber cómo tratar a los pequeños grupos, camarillas, el comportamiento de organizaciones informales, multitudes, tumultos, comunidades. Del antropólogo, especial-

mente del antropólogo cultural práctico, puede extraer una visión sobre el problema de los niveles culturales en fábricas y oficinas. Pero, en lo que respecta al director medio, todas estas fuentes de información deben ponerse en práctica en el marco relativamente simple donde se lleva a cabo la mayor parte del trabajo administrativo; una estructura formal en la cual la autoridad queda cerca de la cima y donde deben fijarse las metas y medirse los resultados.

La mejor tarea de dirección consiste en el cumplimiento de algún fin específico: la consecución de una meta particular, la solución de un problema determinado o el logro de un punto terminal establecido. La definición de estos objetivos para toda la organización, para las organizaciones subordinadas y las personas en ellas enroladas es el punto de partida lógico del mejoramiento de dirección, ya que:

- Si no apuntáis a una meta, no sabéis si seguís o no un buen camino.
- No podéis determinar los resultados sin una previa perspectiva en relación a la cual poder medirlos.
- No advertís cuando las cosas os arrastran si no ponéis en claro qué meta debería incluir "no ser arrastrado" o una acción intencionada.
- Las gentes no pueden actuar con toda eficacia si no conocen las metas a qué apunta la organización (y por qué apunta a ellas), y hasta qué punto actúan correctamente en relación con ellas.

El formato básico de la organización

El profesor Rensis Likert ha descrito la organización de la mayor parte de firmas, universidades e instituciones como una serie de "clavijas enlazadas" en que el jefe de un grupo inferior es al mismo tiempo miembro del grupo inmediato superior. La figura 3 lo ejemplifica.

Aquí nos interesan sobre todo las posiciones enlazadas de mayor nivel, puesto que de hecho nos ocupamos de la "dirección de directores". En este nivel algunas metas se recibirán del enlace superior. Otras se desarrollarán dentro de la unidad. Estudiaremos con detalle este enlace inferior. Véanse los principales elementos del sistema en la figura 4.

1. El director asume la responsabilidad de identificar las metas comunes que sus subordinados comparten con él, y hacia cuya consecución debe hacer convergir los talentos de éstos.

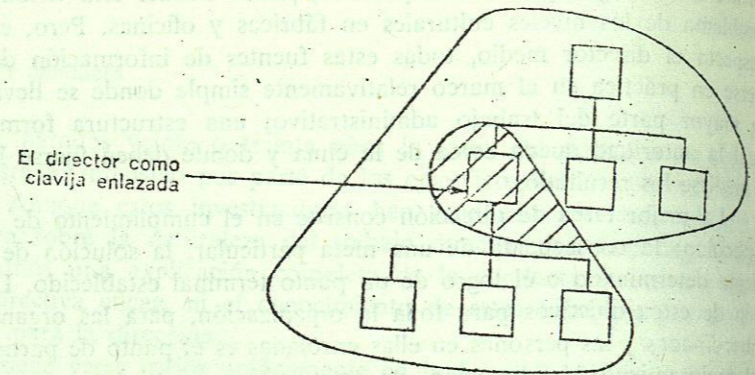


FIG. 3

2. Cada persona puede fijar con antelación las zonas de responsabilidad y las medidas de resultados aceptables para su posición.
 3. Cada persona tiene conocimiento de las metas que ha de alcanzar, ha trazado un plan para ello, y se le mide por sus resultados, siempre que puedan atribuirse a condiciones que estén realmente bajo su control.
- Aunque este sistema parece bastante obvio, lo cierto es que en los actuales sistemas de dirección se echa de menos.

Sistema básico en el funcionamiento de dirección

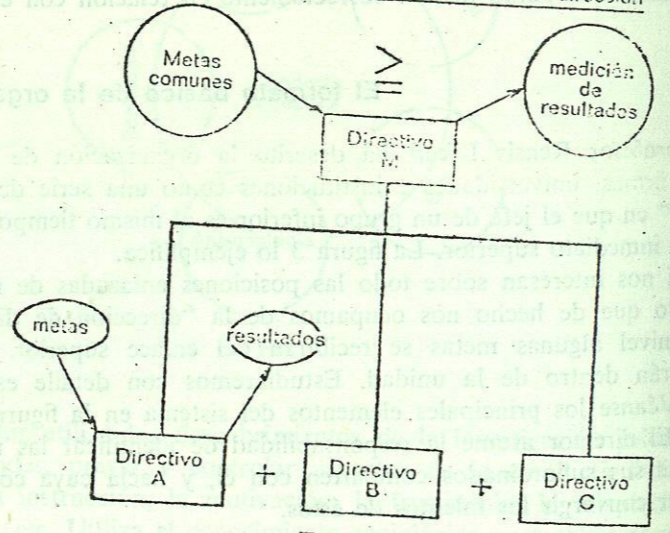


FIG. 4

Norman R. F. Maier, psicólogo de Michigan, en un estudio donde examinaba la extensión en que superiores y subordinados estaban de acuerdo acerca de los elementos principales del cometido de los últimos, tropezó con una divergencia de opinión entre los dos grupos en 25 % de las cuestiones.

Cuando el directivo es un empleado de una gran organización, su definición del éxito está inextricablemente vinculado con su contribución al éxito de su jefe. Pero la evidencia de la investigación, en el estudio de Maier y en otros estudios, subraya que muchos directivos subordinados de hecho no están orientados respecto a lo que sus jefes esperan de ellos. En ausencia de esta orientación, es poco menos por puro accidente o por una forma especial de clarividencia que un directivo sea considerado plenamente satisfactorio por su jefe. De ahí se sigue naturalmente su retirada hacia la seguridad de la vida burocrática.

Tomemos el caso de una organización en que el directivo M tiene tres supervisores o directivos subordinados que dependen de él.

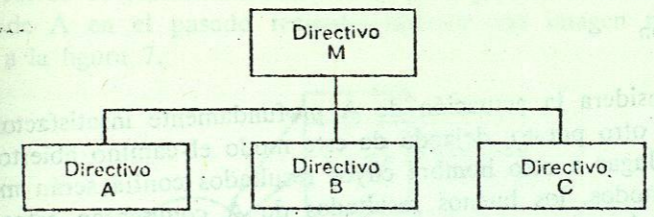


FIG. 5

Al directivo M le conviene obtener el máximo esfuerzo, creatividad y resultados de todos sus subordinados. Fija su atención en el directivo A. Plantea una revisión de la actuación de A. Este planteamiento viene ilustrado en la figura 6.

Aunque en muchos aspectos la actuación de A resultaba satisfactoria, hay algunas cosas que M se pregunta por qué A se molesta en hacerlas. Hay también otras que A no hizo y que su jefe deseaba que hiciera.

Enfrentándose con esta relación de resultados M se plantea el problema de mejorar éstos en el futuro próximo. Aquí puede elegir entre tres métodos que el directivo suele utilizar para obtener resultados a través del esfuerzo y la capacidad de los demás: