

Fig. 6

1. Selección

Si considera la actuación de A profundamente insatisfactoria, puede ponerle en otro puesto, dejando de este modo el camino abierto para poner en su lugar a otro hombre cuyos resultados confía serán mejores. Si, de todos modos, los buenos resultados de A compensan estas cosas de que M está insatisfecho, probablemente no utilizará este método, sino que pasará a servirse de uno de los otros dos disponibles.

2. Control

Tal vez juzgue que el motivo de que A no llegue a cubrir las expectativas se debe en parte a la indiferencia, la pereza, la desidia o la natural falta de apetencia por el trabajo. En su opinión esto puede ser superado por una supervisión más estrecha, un control más ajustado, la promesa de beneficio o la amenaza de sanciones, presión, coerción o cualquier otra forma de control y dirección. Esto coloca una carga más pesada sobre M: la de emplearse activamente en supervisar a alguien más de cerca.

3. Desarrollo

Aquí el directivo deduce que la falta de conocimientos, de experiencia o de capacidad influye en los resultados. Empieza estableciendo control para descubrir lo que A efectivamente hace o deja de hacer, y comunica este conocimiento, experiencia o capacidad al mismo tiempo que paulatinamente afloja y cede el control. Una vez abandonado el control, si sus esfuerzos de desarrollo han alcanzado éxito, A continuará bajo autocontrol actuando satisfactoriamente por su cuenta.

El uso de los métodos de motivación general como control indirecto

Si M supone que la causa del fracaso de A está en la pereza, la indiferencia, la desidia o la falta de atención, puede echar mano de algunas fórmulas de motivación, muy populares, que han sido ampliamente divulgadas en cursos de formación directiva y de supervisión. Al examinar la actuación de A en el pasado reciente, elabora una imagen mental que se parece a la figura 7.

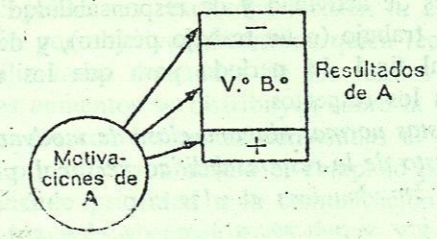


Fig. 7

M sabe que *in toto* los individuos se sientan motivados por determinadas necesidades básicas. Estas necesidades son físicas, psíquicas y sociales. De este modo, según sigue razonando, si satisface una o varias de estas necesidades en una combinación adecuada puede controlar la conducta de A, y, sin ser un tirano ni un autócrata, manejarle y conducirlo a que haga lo que él desea, eliminando la indolencia y la conducta desfibrada o indiferente en aquellas zonas en que la actuación de A no puede ser totalmente medida.

M aplica estas fórmulas en una pluralidad de modos específicos, que incluyen primas, elogios, obsequios y demás. Concede a todo el mundo

reconocimiento, respeto, confianza, sentimiento de adecuación y de emulación. Este enfoque lo practica lo mismo con los burócratas que con los que aprecian el riesgo. No impone la aceptación de ningún riesgo personal por parte de los subordinados. Éstos pueden, en efecto, mostrar un mejoramiento inicial, pero también es posible que no den señal de mejoramiento alguno. Al final del próximo período los resultados de A no son mejores de lo que eran. Esto suele ocurrir cuando M ha dejado de servir de la táctica del desarrollo.

Combinar la motivación y la aceptación de riesgo

¿Qué se añade a la conducta del director con la medida de la responsabilidad individual? Estudios de Norman Maier y de otros autores han demostrado que cuando las expectativas de los jefes no se cumplen, el hecho simple es que el subordinado no conocía lo que se esperaba de él antes de iniciar su actuación en el período en cuestión.

El primer paso es que el subordinado y su jefe lleguen, con antelación al período de que se trata, a un entendimiento acerca de cuáles son los ámbitos principales de actividad y de responsabilidad del subordinado, de cuál sería un buen trabajo (o un trabajo pésimo), y de qué condiciones deberían producirse al final del período para que los resultados fuesen satisfactorios en todos los aspectos.

En ausencia de estas normas ninguna clase de motivación generalizada, basándose en el supuesto de la responsabilidad personal, puede acarrear resultados satisfactorios. Dondequiera que las normas se han establecido claramente, producen de por sí poderosos efectos motivadores.

La mayor parte de investigaciones sobre motivación han sido verificadas sobre grupos, es decir, sobre la moral de un conjunto de empleados. Su utilidad radica principalmente en la invención de políticas y métodos que afectan a todo el grupo. Al aplicarse al individuo A, éstos pueden ser eficaces o pueden no serlo. El doctor no consulta una estadística de seguros para saber si su paciente López ha de fallecer mañana. El doctor estudia a López y sus síntomas particulares detalladamente.

Un sistema de dirección debe proporcionar un marco donde delinear los principales factores de la situación en un todo integrado. Un sistema de dirección debe ser realista y simplificar lo complejo en vez de complicarlo simple. Al propio tiempo debe admitir algunos subsistemas. En su mejor punto un sistema de dirección ha de incorporar los pasivos y los activos, atribuir los riesgos del negocio a los directivos y ser considerado un todo

independiente o casi. Esto no ha de excluirle, empero, del hecho de formar parte de un sistema mayor que incluye el sistema de valores.

La dirección por medio de objetivos reúne varios de estos criterios en un enfoque sistemático de la tarea directiva. Trata de la armazón organizativa que es común a la industria. Se ocupa, además, del gran problema que consiste en aumentar la energía y la eficacia personal de los directivos, así como su particular aceptación de riesgo.

La dirección por objetivos presenta una solución al problema de determinar la *amplitud de control* del director, es decir, el número de hombres que puede dirigir. La solución es que puede dirigir subordinados en la medida que es capaz de establecer metas para ellos con razonable exactitud, de medir sus resultados y de garantizar la aceptación de ambas funciones. La dirección por objetivos define qué *clase de gentes* un director puede manejar de acuerdo con su conocimiento contrastado con el de sus subordinados. Se trata de un sistema por el que un director puede conducir personas de cualquier nivel de competencia y de educación siempre que conozca lo suficiente acerca de su trabajo, que sea primero capaz de definir con ellos cuidadosamente las metas a las que deben apuntar, y de medir después hasta qué punto sus resultados resisten la comparación con estas metas. La dirección por objetivos determina quién recibirá los *aumentos de sueldo* entre las ilimitadas demandas de los fondos limitados disponibles en la empresa. Los aumentos se distribuyen sobre la base de los resultados obtenidos, comparados con las metas convenidas al principio del período.

La dirección por objetivos destila el complejo problema de las *comunicaciones*, concediendo prioridad a la comunicación de información relacionada con la tarea y la aceptación de riesgo, y considerando la comunicación de metas y de resultados como el problema básico.

La dirección por objetivos resuelve a su vez gran parte del problema de la *delegación*, que plantea como una curva de aprendizaje. El control puede disminuirse en la proporción en que el superior enseña al subordinado a actuar por su cuenta, y la proporción de independencia del subordinado denota hasta dónde éste admite objetivos y sabe desenvolverse.

Esta lista en modo alguno agota los problemas que puede abordar el director que adopta el sistema de dirección por objetivos. Digamos, sin embargo, que éste dista mucho de ser un simple procedimiento, o un enfoque de "recetario de cocina". En efecto, nada es más fatal que el concebir un sistema de dirección de empresas como un sistema de corte y confección. Se ha demostrado que cuando los arquitectos de un sistema de dirección lo consideran simplemente como un mecanismo más, aquél no es aceptado por aquellos a quienes se pide que lo pongan en práctica.

15.

¿Cómo puede introducirse el cambio tecnológico atendiendo al esquema cultural, de tal modo que sean preservados los valores humanos? Es preciso pensar en estos esquemas...

MARGARET MEAD

Habiendo concluido el capítulo anterior con la prevención contra la formación y la adaptación demasiado mecánicas de un sistema de dirección por objetivos, ahora en cambio vamos a ilustrar la forma en que estos sistemas pueden implantarse. Las etapas que a continuación describimos han sido destiladas de la experiencia de numerosas compañías. Innecesario es decir que deben contrastarse para ajustarlas a las circunstancias particulares en que se desea aplicarlas.

Las condiciones indispensables

La primera condición con que hay que contar al implantar un sistema de dirección por objetivos es el apoyo, la garantía o el permiso del director principal de la organización en que el sistema habrá de funcionar. La premisa de que el éxito de cada subordinado equivale a "contribuir al éxito de su jefe" significa también que el jefe debe estar de acuerdo en las metas del subordinado y aprobar los métodos que éste va a utilizar para alcanzarlas.

De aquí que el puesto adecuado para empezar la implantación es el del jefe superior de la organización donde se trata de iniciarla. Si el sistema tiene que usarse a nivel de consejero corporativo, este puesto será probablemente el de presidente de la sociedad. A nivel de división, el sistema debe incluir al director general si los jefes de las funciones clave han de servirse de él como método directivo. En fabricación, en ventas, en los departamentos de ingeniería, si el sistema ha de colmar eficacia debe incluir al director de fábrica, al jefe de ventas, o al ingeniero jefe en cada una de estas unidades funcionales.

Esto no impide que el directivo cuyo superior no se opone al uso del sistema siga adelante por su cuenta y lo implante en su propio departamento o unidad, en la medida en que tenga atribuciones discrecionales sobre los métodos de dirección.

La implantación de la dirección por medio de objetivos en la organización de ventas nacional de la Honeywell's Micro-Switch, por ejemplo, se llevó a cabo con éxito porque el jefe de ventas de la división nacional juzgó que el sistema ofrecía grandes posibilidades para su grupo, y su director general le respaldó con entusiasmo. En muchas otras compañías, los departamentos de personal, contabilidad, equipo jurídico y demás unidades han adoptado con éxito la dirección por objetivos cuando el jefe superior de la unidad era libre de adoptarla, y deseaba hacerlo. Generalmente la implantación se produce a través de las siguientes fases:

1. Familiarización del jefe superior y de sus ejecutivos clave (los que se relacionan directamente con él) con el sistema y su funcionamiento.
2. Tras la decisión de implantar el sistema, el jefe superior y sus subordinados plantean medidas para las realizaciones de la organización.
3. Los métodos de fijación de metas se proyectan entonces a través de la organización hasta la primera línea del nivel de supervisión y a través de una serie sucesiva de reuniones de las distintas unidades y sus superiores.
4. Los cambios indispensables se efectúan en puntos tales como el sistema de evaluación, el salario y las primas, y la delegación de responsabilidad. Las políticas ambiguas se clarifican y los procedimientos que pueden bloquear el funcionamiento eficaz del sistema se rectifican. También se hacen otros cambios, como por ejemplo la transformación de un sistema de "responsabilidad contable" por el departamento de costes.

Etapas de la implantación para el directivo en particular

Todo directivo que se dispone a implantar este sistema en su propia actividad, tropieza lógicamente con los siguientes problemas: "¿Cómo y dónde empezar? ¿Qué etapas hay que seguir?" A continuación presentamos un procedimiento que puede practicar individualmente el directivo de cualquier nivel:

En realidad se hallan implicadas dos actividades distintas pero relacionadas entre sí:

1. Al principio de cada presupuesto anual el director y cada uno de sus subordinados se ponen de acuerdo sobre la ficha de actuación del subordinado durante el año.
2. Al finalizar el año se sacan estas fichas y con ellas se compulsa la actuación del subordinado.

Vamos a examinar con mayor detalle cada una de estas actividades y a observar cómo procede el director para darles cima.

Fijar metas con los subordinados

Las siguientes etapas se emprenden al principio de cada período presupuestario para el cual las metas han de ser establecidas:

Primera etapa. Identificar las metas comunes de toda la unidad organizacional en el próximo período. Esto tiene por base las metas que se desean para toda la organización, que se han establecido en forma de mediciones de la realización de la organización y que se pretende aplicar al final del período. Algunos sectores básicos en donde el establecimiento de metas comunes tal vez sea preciso, son los siguientes:

- Beneficio
- Posición competitiva
- Productividad
- Superioridad tecnológica
- Promoción de empleados
- Responsabilidad pública
- Relaciones laborales

Generalmente las metas económicas se establecen en forma de áreas de responsabilidad controlable para el jefe de la unidad en cuestión.

<i>Meta económica</i>	<i>Unidad</i>
Beneficio	
Ingresos, márgenes	
Coste unitario de	
Coste de producto	
Presupuesto y programa previsto	Equipo o investigación

Segunda etapa. Clarificar la carta de trabajo de vuestra organización. Perfilar la organización efectiva del grupo bajo vuestro mando señalando títulos, cometidos, relaciones y cambios pendientes.

Como director usted responde de la obtención de los resultados de la organización y de las responsabilidades personales. Y ejecuta los presupuestos de realización sólo para los que dependen directamente de usted. Los que están debajo de este nivel ejecutan sus presupuestos con su inmediato supervisor.

Sus objetivos son sus propias metas más las metas principales de los que dependen directamente de usted. No acumule en una sola pirámide de objetivos las principales responsabilidades de todo el personal bajo su mando en la organización. Confiar el proceso de fijación de metas al subordinado inmediato. Hacer un equipo particular de individuos con los que se establecerán los presupuestos de actuación. (Comprobar la anterior designación de trabajo de cada individuo, su merecimiento, el progreso de su salario. Anotar cualquier factor especial acerca de él y de su trabajo; sus principales responsabilidades, lo que se espera de él, etc.).

Tercera etapa. Fijar objetivos para el presupuesto del próximo año con cada colaborador particular. Para ello puede proceder como sigue:

a) Pedir al subordinado un informe sobre los objetivos que él tiene en perspectiva para el próximo año y fijar el día en que a usted le gustaría examinar dichos objetivos con él. Estos por lo regular responden a cuatro categorías:

- Cometidos rutinarios
- Metas de solución de problemas
- Metas de creación
- Metas personales

b) Antes del encuentro, enumerar algunos de los objetivos que a usted le gustaría ver incluidos en el próximo año, y tenerlos preparados. Anotar especialmente las innovaciones y mejoras que requiere su función.

c) En su intervención personal examinar detalladamente los objetivos del subordinado, y entonces proponer sus propias sugerencias o cambios.

d) Hacer dos copias a máquina del acuerdo final sobre los objetivos del subordinado, entregándole a él una de las dos copias.

e) Establecido este acuerdo final, preguntar al subordinado lo que podemos hacer para ayudarle a realizar su programa. Acoger sus observaciones, dejar constancia de ellas en nuestra copia, y, de considerarlo oportuno, incluirlas entre nuestros objetivos.

Cuarta etapa. Durante el año comprobar las metas de cada subordinado según los hitos previstos se vayan alcanzando:

CAPILLA ALFONSO
 BIBLIOTECA UNIVERSITARIA
 U.A.N.L.