

a) ¿Va cubriendo su programa? Aquí debe computarse tiempo, coste, cantidad, calidad y servicio.

b) ¿Hay que rectificar su programa? Eliminar sin vacilación las metas inadecuadas, o bien añadir nuevas fichas al programa si alguna oportunidad especial aparece.

c) ¿Vamos cumpliendo por nuestra parte la promesa de ayudarlo?

d) Utilizar las metas comúnmente convenidas como instrumento para enderezar, desarrollar y perfeccionar la actuación de cada colaborador sobre una base constante. Reforzar los buenos resultados mediante el reconocimiento de éxitos siempre que tengamos motivos. Tolerar que un hombre cometa algunos errores (jamás azuzarle por ellos), pero servirle de sus fallos como plataforma para su formación.

Medir los resultados en relación con las metas

Estas son las etapas que se emprenden al llegar al final del presupuesto anual:

*Primera etapa.* Próximo el final del presupuesto del año, pedir a cada subordinado una breve "memoria del ejercicio comparado con el presupuesto", sirviéndose de la copia de su presupuesto de realización como guía. No se trata de pedirle que redacte de nuevo toda la memoria, sino de que facilite una estimación (dando las cifras más relevantes, donde le sea posible) de sus consecuciones cotejadas con sus fichas. En esta memoria debe asimismo exponer los motivos de cualquier variación y enumerar los logros adicionales no previstos en el presupuesto.

*Segunda etapa.* Fijar una fecha para examinar los pormenores de esta memoria. Inquirir los motivos de las variaciones. Preguntémosles a nosotros mismos:

a) ¿Ha sido falta nuestra?

b) ¿Ha sido algún fallo suyo?

c) ¿Ha sido algo que escapaba a nuestro control y al suyo?

Entonces tratar de obtener su conformidad precisamente sobre la medida en que su actuación ha sido buena y sobre sus fallos.

*Tercera etapa.* En este encuentro podemos tratar además otros puntos que tal vez ocupan su espíritu. De estar él en buena disposición, podríamos estudiar asuntos tales como relaciones laborales, oportunidades, pro-

blemas personales relacionados con el trabajo, etc. Pero no nos precipitemos sobre esto. Si así lo prefiere, fijar otra fecha para hablar de todas estas cosas.

*Cuarta etapa.* Fijar fecha para establecer el presupuesto de actuación del subordinado en el próximo año.

Revisar el ejercicio de la organización y determinar las metas para el año próximo

Al volver a la primera etapa del proceso de fijación de metas, el directivo, gracias a su experiencia, se encuentra mejor equipado para establecer metas más realistas en el próximo período presupuestario.

Por desgracia, el apuntar un mero esbozo de este tipo puede dar la errónea impresión de que la implantación del sistema no exige otra cosa que una adhesión indolente al patrón prescrito. En efecto, la mera exposición del procedimiento pasa por alto los factores de tiempo y de juicio, y la voluntad de proceder con el deliberado dinamismo preciso para superar los esquemas culturales que se oponen a la introducción de cambios.

Equipos de ayuda técnica en países subdesarrollados, ingenieros industriales en fábricas improductivas, y expertos en desarrollo social en la América rural han debido aprender la difícil lección de que las gentes en todas partes se aferran a las expectativas que les brindan la realización de valores que consideran entrañables. En las esferas ejecutivas de la nación lo mismo que en las aldeas indias, los nativos se hallan bajo la influencia de dioses, tumbas, fantasmas, libros sagrados y grandes sacerdotes. No hay procedimiento que pueda arrollar todo esto con un arma forjada en el frágil material de la sola lógica. El procedimiento debe admitir las costumbres locales y las idiosincrasias culturales y adelantarse a un paso que, más que por los dictados de la pura lógica, sea determinado por la eliminación de aquellas barreras.

El progreso técnico y lógico no se ha logrado todavía.

#### Algunos preliminares indispensables

Al implantar el sistema conviene que los directivos consideren la experiencia de otros si quieren evitar los costes de los ensayos erróneos. Cuando con la esperanza de cosechar rápidas ganancias se ignora lo que

los demás han aprendido, es casi seguro que resultarán inevitables cierto retroceso y remodelación, tal como numerosas compañías han demostrado al tratar de abreviar algunas de las siguientes etapas esenciales:

#### Asegurar el apoyo de la dirección superior

Si se omiten las negociaciones, muchas veces delicadas, necesarias para ganar el apoyo del director general, las consiguientes etapas probablemente se desarrollarán de mala manera. A menos que el jefe principal y los hombres clave de cada departamento conozcan y acepten lo que se va a hacer, el miembro del equipo directivo que personalmente podría promover el uso del sistema más vale que "desista de sus esperanzas hasta que este apoyo se haya recibido". No es ningún secreto la existencia de muchos directores con éxito, que prefieren el control personal, y a quienes no importa en absoluto que las cosas parezcan caóticas con tal que el control se halle efectivamente centrado en sus manos. Tales jefes se resisten a la sistematización por una pluralidad de motivos personales. Cuando a su vez poseen abundante energía y larga experiencia, y llevan el negocio con vigor y agrado, sus resultados serán probablemente óptimos. La cuestión está en saber, sin embargo, si les siguen hombres que sean sus iguales en capacidad, experiencia y energía. Quizá también sea del caso preguntarse si, de hecho, este personal saca el mejor partido de su talento.

Que una compañía sea efectivamente conducida por un solo hombre por lo regular significa que existen varias condiciones que difícilmente pueden considerarse favorables a la organización o a su jefe principal. Probablemente éste se aferra estrechamente al presente, y apenas practica innovación alguna. De todos modos, esto no siempre es verdad. Muchos jefes carismáticos son grandes innovadores que constantemente empujan a su organización hacia nuevos campos, no siempre adecuados. Al mismo tiempo, la capacidad innovadora de los demás puede verse minimizada por esta tiranía.

La mayor parte de jefes que practican el control personal son prisioneros de sus subordinados y de su puesto. El prisionero y el guardián están los dos en la cárcel. El titiritero y los títeres están sujetos a una misma cuerda.

Generalmente el estilo personal de dirección se da en jefes que actúan en proyectos que entran en el marco de sus mejores aptitudes. Se trata, por lo regular, de "quehaceres vocacionales"; de una actividad que el jefe se complace en desarrollar porque en ella es maestro. Quizás un tiempo

hizo el trabajo que ahora realiza un subordinado, y él le supervisa estrechamente. Quizás obtiene satisfacción personal de una clase de trabajo particular, deleitándose en él, aun cuando paga a otro para que lo realice. El proceso de arrancar a los directivos de estos quehaceres vocacionales se ha acelerado en parte con el enfoque sistemático de dirección.

Tratar de obtener la aceptación, el apoyo o el permiso del personaje principal de la organización para implantar la dirección por objetivos sería de poca utilidad si éste se obstinara en mantener el control personal. Si se resiste a aceptar la sistematización y tiene éxito y enérgicos sucesores que le siguen, y si además es innovador, puede que sea mejor admitir que un nuevo sistema probablemente no añadiría nada al beneficio y al crecimiento inmediato de la empresa y, en consecuencia, hay que aplazar su implantación.

*En cualquier caso si la dirección por objetivos no asegura la consecución de ciertas ventajas que pueden ser objeto de medición, no debe promoverse su uso en el presente.*

#### Definir las metas comunes frente a las metas individuales

Uno de los más importantes motivos para implicar a los jefes principales de la organización en el proceso es el de comprometerlos en el establecimiento de metas comunes para toda la organización. Se trata de algo más que de una simple acumulación de metas individuales de los subordinados. Estas metas comunes pueden extraerse del pasado, de los antecedentes competitivos, de las normas de la industria, o de más altos niveles de dirección como, por ejemplo, el consejo de administración.

Una parte de la literatura de los científicos sociales que ha estudiado y escrito sobre dirección por objetivos ha destacado la "productividad" como medida única del éxito. Hay directores experimentados que reconocen que ésta es sólo una de una docena o más de metas posibles para una organización. Estas metas comunes pueden situarse en cualquiera de los siguientes ámbitos:

- Cantidad de beneficio.
- Porcentaje de beneficio.
- Beneficio como porcentaje de ventas.
- Beneficio como rendimiento de inversión.
- Beneficio como rendimiento general.
- Crecimiento en activo, ventas o beneficio.
- Posición de mercado o esquema de frecuencia de producto.

- Participación en el mercado.
- Cantidad y calidad de servicio ofrecido.
- Productividad de personal, máquinas o capital.
- Niveles de renta.
- Aportaciones al beneficio.
- Relaciones laborales, actitudes, giro, etc.
- Relaciones públicas.

La necesidad de establecer medidas de actuación para la organización previamente a la fijación de medidas de actuación directiva individual se funda en este simple hecho:

*No todas las metas de la organización pueden convertirse en metas personales de los directores de niveles inferiores.*

Las decisiones tomadas en el nivel superior —por ejemplo, la de comprar en lugar de fabricar (o viceversa); la de acelerar el crecimiento mediante la fusión y la adquisición; la de aumentar la productividad a través de la automatización y la instrumentación— pueden afectar de muy diferentes maneras los objetivos de las personas en situaciones subordinadas. Los directores de niveles inferiores deben conocer estas decisiones, y las limitaciones que suponen para su iniciativa discrecional, antes de que se les pida la presentación de sus propias metas. Por otro lado, los mismos superiores quizás suscitan opiniones y sugerencias que luego no ponen en práctica porque contradicen las decisiones previamente tomadas más arriba. Es mucho mejor no pedir a los subordinados que participen en las decisiones que les afectan, que pedirselo e... ignorar después lo que han dicho.

Por ejemplo, una sociedad distribuidora de comestibles descubrió que el sistema comercial de visitar los colmados había cambiado radicalmente con la rápida aparición de cadenas de alimentación. Los compradores eran cada vez más agentes de compra de cuantiosas partidas en vez de los tenderos al por menor del pasado. Se hizo evidente a la dirección general que una reelaboración total del plan de comercialización era necesaria. Entre los cambios previstos había la próxima jubilación de un número substancial de vendedores, el despido de otros y la desmovilización de la mayoría de jefes de venta. El simple método de la dirección participativa ("¿Cómo cree usted que deberíamos proceder para adaptarnos a la nueva situación comercial que se yergue ante nosotros?") produjo un vasto movimiento de resistencia ante las drásticas medidas que evidentemente había que tomar. En consecuencia, una gran dosis de resentimiento sobrevino cuando el cambio necesario fue impuesto desde arriba. Pero lo que realmente fastidió a los directivos fue que se les pidió su parecer, que

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

libremente dieron, siendo después ignorado, y provocando el inevitable efecto desastroso en el grupo de ventas.

El establecimiento de medidas para el ejercicio de la organización antes de que las medidas individuales sean fijadas *define los límites* dentro de los cuales los subordinados pueden legítimamente proponer metas. Una vez conocidos estos límites, las metas y los presupuestos individuales se solicitarán y en la medida de lo posible serán *adaptados a las metas de la organización*.

En resumen, *el establecimiento de medidas para el ejercicio de la organización debe preceder los encuentros de fijación de metas entre directivos y subordinados*. Estas medidas de ejercicio de la organización delimitan las zonas de decisión de ambas partes en el proceso general de fijación de metas.

Si bien muchas de las medidas para el ejercicio de la organización serán recopilaciones de las metas individuales de los directivos, las que no lo son deben perfilarse claramente.

Cambiar la estructura de la organización de acuerdo con las metas

La configuración de la estructura real de la organización se deduce de las metas. La razón de esto es lógica. Si se cambia de metas, pueden ser necesarios también algunos cambios en la organización. En el caso citado antes era la meta lo que modelaba a la organización y no al revés. Los cambios en la organización conducirán a cambios en las zonas individuales de responsabilidad y autoridad y deben ser definidos antes de pedir a los directivos subordinados que establezcan sus metas y medidas de actuación para el próximo período.

El ciclo de la dirección por objetivos

Tal como presentamos en la figura 8, el sistema de dirección por objetivos es un ciclo. En este ciclo la figura inmediata es el *establecimiento común* de las metas de los subordinados. También es la fase del proceso que más tiempo requiere por parte de la mayoría de colaboradores.

Este empleo de tiempo por parte del directivo entraña un importante aspecto de la dirección por medio de objetivos, y depende inevitablemente de tres peculiaridades relevantes:

1. La dirección por objetivos es un sistema de dirección y no un anexo al oficio de director. Volviendo a nuestro ejemplo del director M, si éste tiene que definir las metas comunes, reestructurar su organización, fijar metas juntamente con sus principales subordinados (A, B y C), y utilizar estas metas como medida de resultados para todo el período y para la revisión periódica, estará demasiado ocupado con todo ello para llevar a cabo algo más. En otras palabras, estará demasiado ocupado dirigiendo para dedicarse a cualquier otra cosa.

2. El director que adopta la dirección por objetivos como sistema de dirección debe disponerse a abandonar algunos de sus quehaceres vocacionales más consumidores de tiempo. Es otra manera de decir que el director debe delegar, o renunciar al control personal de ciertas actividades

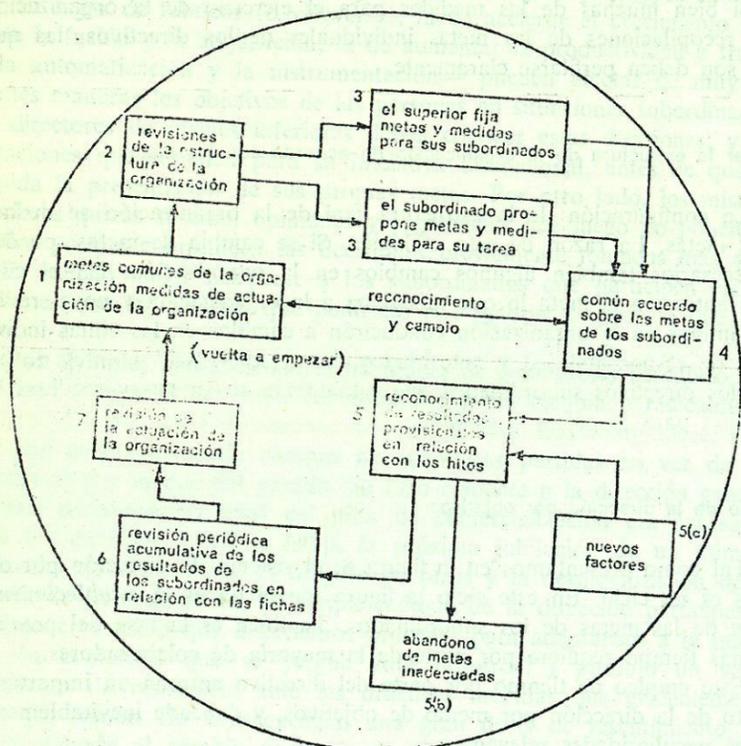


FIG. 8. El ciclo de la dirección por objetivos

que hasta aquí había intervenido directamente o supervisado con demasiada minuciosidad. Aquí la diferencia en su conducta está en que a sus obligaciones añade la formación de los subordinados, y su parte de renuncia de control personal equivale a la parte de su dedicación a formar a los subordinados para que actúen como miembros independientes. Así, la curva de formación del subordinado es igual a la curva de delegación del superior. Sus anteriores quehaceres vocacionales se convierten en responsabilidades del subordinado.

3. El sistema de dirección por objetivos acarrea un cambio de conducta por parte del superior y por parte del subordinado. El subordinado obra en una forma más orientada hacia los resultados porque sabe cuáles son sus metas. Su superior le facilita instrucciones, apoyo y un comportamiento que le ayudará a tener éxito. El superior inquirirá constantemente, "¿qué otra cosa puedo hacer, o dejar de hacer, para ayudarle a conseguir las metas que hemos convenido?"

Lo que hay que evitar

En el procedimiento anterior hay unos puntos clave que pueden edificar o derribar el sistema. A continuación damos una breve referencia de los que hay que evitar:

1. Evitar toda discusión sobre la personalidad. Cada día se reconoce más que la tabla de porcentajes para revisar la actuación se basa en premisas erróneas, y no logra ningún cambio de conducta de forma predecible o productiva. Limitemos nuestra plática a la tarea, los resultados y los motivos de las variaciones.
2. No discutir el salario y la actuación en un mismo encuentro. En un capítulo aparte nos ocuparemos de la administración salarial y de su relación con la actuación. Baste decir aquí que estos dos temas presentan varias facetas diferentes y deben ser examinados en ocasiones también diferentes.
3. Evitar toda discusión sobre potencial y ascenso cuando se examine la responsabilidad y los resultados de un individuo. Hacer de ello tema de discusión aparte. Más adelante desarrollaremos también este punto.
4. No hacer a nadie responsable de cosas que son totalmente ajenas a su control.
5. No explayarse en incidentes aislados a expensas de los resultados globales.