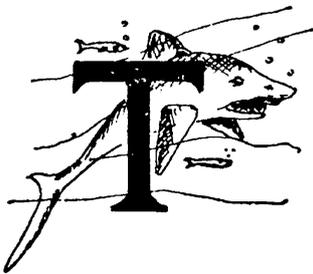


EL METODO DE DIRECCION POR OBJETIVO Y CONTROL POR RESULTADO PARA ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES COMPLEJAS

Por

Daniel PRIETO Vial

Teniente 2º RN, Armada de Chile



TODA ACTIVIDAD humana requiere de una organización que le permita lograr eficientemente lo que se ha propuesto. Esta organización debe estar imbuida, como un todo, de una filosofía de acción más o menos común, de modo que la conciencia y motivación de cada cual oriente la actividad general en un mismo sentido preacordado. Esto que parece tan trivial, no lo es tanto, sobre todo si pensamos en organizaciones en las cuales sólo un reducido número de miembros conocen los objetivos y cómo lograrlos. Los demás trabajan, en el mejor de los casos, en función de su sueldo, de la fe en sus jefes o ejecutivos, o de lo que se imaginan que se persigue. Otros vegetan a mínimo esfuerzo, sin mayor interés por la organización, centrandos sus intereses exclusivamente en actividades que están fuera del ámbito de su trabajo.

Un gigantesco paso dado en busca de una filosofía práctica para operar organizaciones exitosamente, fue dado a mediados de la década del 50, por Peter E. Drucker, un teórico norteamericano de la administración de empresas. Hoy se ha convertido en un clásico de esa disciplina con su técnica de "Dirección por Objetivos".

Entre las cosas que más llaman la atención de esta filosofía administrativa, está la subordinación de todo el actuar en función de los objetivos. Vale decir, el reglamento interno de una organización, los horarios de trabajo y las formalidades de procedimiento rígidas deben aplicarse o no, según permitan o no alcanzar los objetivos. Después de todo, es el objetivo el importante; el reglamento es un medio fijado previamente para ayudar a la organización, pero si en un momento dado se convierte en un obstáculo, hay que tener la suficiente flexibilidad de criterio para no subordinarse a él, sino sólo al objetivo.

¿Qué es la dirección por objetivo?

Básicamente es un procedimiento por medio del cual, supervisor y subordinado establecen en conjunto los objetivos y tareas del cargo, teniendo en cuenta los intereses de la organización como un todo, pero también, considerando los intereses personales del subordinado. Además se dejan establecidas las fechas y procedimientos de control y medición de resultados, los cuales normalmente son periódicos en el año. Así, el desempeño individual se mide exclusivamente por estos cá-

nonos objetivos fijados previamente, de común acuerdo y formalizados por un contrato entre ambos. El subordinado adquiere una responsabilidad aceptada voluntariamente (no impuesta), sobre el qué y cómo desempeñará su trabajo.

Ventajas para el subordinado

- 1) Cada subordinado sabe a qué atenerse respecto de cuál es su trabajo y cómo ha de desempeñarlo, permitiéndosele entenderlo y alcanzar mejor los resultados.
- 2) Conseguido esto puede desarrollar procedimientos "tácticos" para mejorar su trabajo y posesionarse mejor del papel que desempeña en la organización y así obtener mejores resultados en su misión.

Ventajas para el Supervisor

- 1) Le permite verificar que el trabajo se haga y detectar las fallas que éste tenga.
- 2) Le permite mantener el control de su personal, seleccionarlo, mejorarlo, promoverlo, asignarlo, etc.

Ventajas para la Dirección

- 1) Ayuda a la alta dirección a lograr las metas de la organización, permitiendo al mismo tiempo descentralizar con un sistema de delegación de autoridad que además permite un fuerte control.
- 2) También sirve para generar alertas tempranas del surgimiento de problemas de diversa índole.

Ventajas para el Departamento de Personal

- 1) Le permite establecer necesidades de desarrollo de personal y superar los déficit de capacidad sectorial.
- 2) Ayuda a la correcta asignación de personal (el hombre adecuado en el puesto adecuado).

Desventajas generales

- 1) El conocer toda la gama de tareas de cada subordinado y fijar en conjunto con cada uno de ellos los resultados para la mejor medición en las etapas de control y así obtener un mejor rendimiento verificando si hay sobre y subdesempeño, respectivamente, puede lle-

gar a ocupar mucho tiempo del supervisor. Se exige un contacto estrecho entre ambos y una dedicación permanente.

- 2) Hay un grado de subjetividad que puede ser importante en las apreciaciones del superior para orientar el desempeño. Se pueden detectar también diferencias entre los gerentes o jefes de departamentos. Su rigurosidad en la evaluación de los objetivos, procedimientos y resultados no es uniforme.

Con todo, éstos y otros inconvenientes que puedan surgir en la implementación de un método de Dirección por objetivos en alguna organización particular, son siempre superables aplicando las soluciones adecuadas al caso. Lo importante es que las ventajas del sistema superen con creces las desventajas cuando se logra hacer comprender a todos los miembros de qué se trata el método y cuál es su filosofía.

El Método

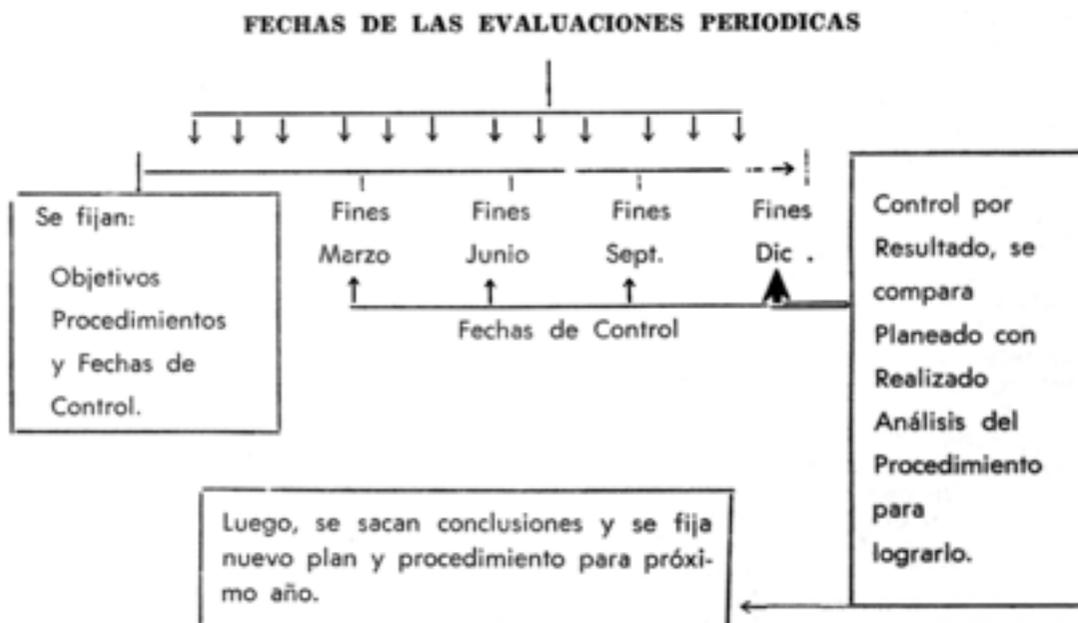
El método de Dirección por Objetivo y Control por Resultados consta básicamente de tres etapas, las cuales presuponen que ya se ha establecido la estrategia corporativa o, en otras palabras, los planes, políticas y objetivos de la empresa u organización como un todo.

1. El qué y el cómo del cargo

En esta etapa se fijan las metas y procedimientos del cargo de común acuerdo entre supervisor y subordinado, previo un análisis exhaustivo de lo que se espera del cargo, lo que es conveniente que se haga desde el cargo y de las características históricas de operar en el cargo. Se hace lo que se llama una "descripción del cargo", determinando las actividades rutinarias. Después se establecen los cambios que se deberán introducir durante el año. Ello exige un perfecto entendimiento entre el supervisor y el subordinado para fijar las prioridades de las metas y obligaciones del cargo.

2. Fechas de Control

El subordinado y el supervisor deberán establecer a futuro las fechas para las evaluaciones periódicas y los puntos de chequeo durante el año.



El propósito de esto, es medir el progreso alcanzado en cada etapa del año orientado hacia el objetivo anual.

3. Control por Resultado Final

Aquí se compara el objetivo planeado con el realmente alcanzado, se ve en qué anduvo bien y en qué anduvo mal. Se establece una forma para superar lo malo y se estudia cómo y por qué ocurrió tal o cuál cosa.

Básicamente, el resultado depende del grado de éxito en alcanzar las metas, pero también debe hacerse un cuidadoso análisis de cómo se logró. La evaluación del resultado es, sin duda, un problema delicado y no se puede improvisar; veámoslo con más detenimiento.

Evaluación por Resultado

En primer lugar, es importante para el gerente o el jefe que está practicando "Dirección por Objetivo", que la reunión final sea realizada en un clima de franqueza. Si el sistema ha sido llevado durante todo el año, no debería haber ninguna sorpresa sobre los resultados.

Esta evaluación final debe ser cuidadosamente preparada por ambos, gerente y

subordinado, para que juntos logren ubicar lo realmente relevante.

Durante la reunión final, el gerente o jefe debe procurar establecer un clima relajado, colocándose en el papel de amigo y orientador y no de crítico. El empleado deberá exponer los planes y procedimientos fijados para su cargo en el último año. Como hay un documento escrito (un contrato), el gerente podrá verificar ahí cualquier duda. Es el mismo subordinado quien explica los logros en relación a las metas y cómo se llegó a ellas, haciendo su propia autoevaluación de desempeño, según el grado de éxito alcanzado y las circunstancias que lo rodearon.

Aquí no hay engaño posible, porque el jefe está en antecedentes de ambas cosas, los planes y los resultados. Además, el clima de confianza establecido previamente, minimiza los intentos de engañar o forzar la realidad. El jefe se limita a escuchar. Es, como ya dijimos, el propio subordinado quien se autoevalúa y se autocritica, lo que permite evitar al jefe la dura tarea de juzgar y tomar la iniciativa en las medidas que toma respecto a su empleado. Así se impide el surgimiento de resentimientos o malentendidos. Sólo en casos extremos, de abierto incumplimiento, el jefe deberá tomar medidas más drásticas, ya sea en el

sentido de investigar por su cuenta, juzgar directamente, reubicarlo en otro puesto o, en el peor de los casos, expulsarlo. Sin embargo, la política de la Dirección por Objetivo es evitar estas medidas activas del jefe, cada vez que se pueda, para mantener la armonía y la motivación futura del departamento.

En la reunión, el subordinado debe también exponer sus propios intereses y aspiraciones, tales como sus proyectos en el trabajo, sus intereses de remuneración a corto, mediano y largo plazo, su bienestar, su relación con los demás en jerarquía y convivencia, su autopreparación profesional, las áreas en que le gustaría trabajar en el futuro, etc. Estas o cualquier otra inquietud deben ser cuidadosamente escuchadas y tenidas en cuenta. Lo importante en definitiva es que el individuo se sienta un participante activo y no pasivo de la organización. La psicología moderna está de acuerdo en que de esta forma se crea un clima ideal para que cada uno se supere en su propio desempeño. La sensibilidad

de los ejecutivos o jefes a todas estas iniciativas, permite considerarlas y aprovecharlas en beneficio de la organización.

En una reunión posterior se fijan las nuevas metas y procedimientos para el próximo año. Estas, por supuesto, deberán responder a la experiencia recién obtenida en el año que pasó e introducir todas las modificaciones que permitan mejorar la eficiencia en el desempeño del cargo.

Las FF.AA. de los EE.UU. así como las de varios países europeos, han adoptado éste y otros métodos, con sutiles variaciones, para la administración de su aparato burocrático con notable éxito. Si bien es cierto que las fuerzas operativas que requieren de una estricta disciplina para afrontar los rigores del combate, son incompatibles con esta técnica que da tanta iniciativa a todos y cada uno de sus miembros. En cambio, los estados mayores y sus departamentos de logística, operaciones, inteligencia y otros pueden alcanzar excelentes resultados con su implementación.

