

La aplicación de la dirección por objetivos necesita creatividad y claridad de conceptos

Management by objectives needs to be applied with creativity and conceptual clarity

Carlos M. Concepción Báez

Ingeniero Civil. Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas-Infomed. Ciudad de La Habana. Cuba.

Existen dos riesgos fundamentales a la hora de poner en práctica cualquier sistema gerencial: la falta de comprensión cabal de sus principales conceptos o postulados teóricos y la posibilidad de cometer errores importantes durante su ejecución. Ambos están muy interrelacionados y generan frecuentemente una brecha no deseada entre las aspiraciones pre-aplicación y los resultados *a posteriori*.

Conviene, por tanto, analizar las principales dificultades que enfrenta la implementación de la dirección por objetivos (DPO) en el contexto de la red de información en salud de Infomed, de manera que seamos capaces de minimizar estos riesgos y mejorar sustancialmente las probabilidades de éxito de nuestras organizaciones.

ANTECEDENTES

De acuerdo con especialistas autorizados en la materia como *Reddin, McConkey o Wehrich*, cometer errores en la interpretación de los principales postulados de la DPO es un hecho bastante extendido a nivel internacional desde su formulación teórica en 1954. El propio *Drucker*, su padre, fundador y una de las voces más preclaras y respetadas en el ámbito de la gerencia, quien la enunció por primera vez en el famoso libro *The practice of management*, indicó en su momento algunas insuficiencias del sistema, motivadas fundamentalmente por la necesidad de su adaptación a nuevos y cambiantes contextos. Podría pensarse que esto se

corresponde con errores de origen en su concepción y que convendría, por tanto, desecharla como sistema y pasar a otros de los muchos que proliferan en la bibliografía y en la práctica mundial.

Sin embargo, consideraciones de este tipo pasan por alto que no existe ningún sistema (político, económico, social, por sólo citar los de mayor impacto sobre las mayorías) que pueda exhibir un determinado nivel de desarrollo sin haber transitado, permanentemente, por procesos de prueba y de error, de reencuentro incesante con sus verdades conceptuales y de la confrontación de estas con los resultados prácticos de su aplicación. El lado fuerte de la DPO, si tuviéramos que citar sólo uno suficientemente abarcador, está en su filosofía de sistema orientado esencialmente a resultados y en la coincidencia de esta orientación con la de la naturaleza humana.

INTERPRETACIONES ERRÓNEAS

Un primer error conceptual está relacionado con las limitadas interpretaciones que se realizan de los términos *objetivos* y *resultados*, lo cual conduce frecuentemente a errores. Una aproximación a la DPO que desconozca la influencia que tuvo sobre *Drucker* la escuela humanística —que alcanzó gran auge en la década del 30— estará acompañada de un fuerte sesgo a la hora de conceptualizar estos términos.

Luego de haber estudiado *desde dentro* la gran empresa, incluidos varios años de trabajo investigativo en *General Motors*, *IBM* y *Sears*, *Drucker* llegó a la conclusión de que la corporación es, ante todo, un ente social, y la clasificó como una organización humana, concepto este que va más allá de la simple consideración de institución económica y herramienta para la rentabilidad, prevalecientes entonces. En consecuencia, *Drucker* consideró a la DPO como una filosofía de dirección basada en gran parte y firmemente en el comportamiento y la motivación del individuo.

Esta evolución conceptual, que le permitió superar la teoría de la administración científica de *Taylor*, fue muy bien enfocada por *Enebral Fernández*, quien consideró que "...el individuo que se conduce por objetivos —sabiendo qué debe conseguir y cómo debe hacerlo— se siente motivado y comprometido con el futuro dibujado para su empresa; siente que sus propios objetivos contribuyen claramente a la consecución de los de la colectividad; se siente igualmente alineado con la cultura (valores, estilos de actuación, etc.) de la organización".¹

Este vínculo entre valores y cultura organizacional, por un lado, y objetivos y resultados, por otro, resulta crucial. Es en la trama de acontecimientos que tiene lugar cuando la organización concibe sus objetivos y *se mueve* luego hacia la consecución de sus resultados, en la que los valores cobran verdadero sentido y pueden expresarse y desarrollarse de forma concreta. Por eso es indispensable la participación de los miembros del equipo en todas las etapas, sea generando ideas, proponiendo metas o asumiendo la condición de responsables de acciones específicas durante la ejecución.

Sobre este particular, *Drucker* afirma: "...ninguna institución puede sobrevivir si necesita genios o superhombres para dirigirla, por el contrario, la longevidad provendrá de desarrollar el máximo de dirección independiente y llevarlo al más bajo nivel posible de la jerarquía empresarial".² Valores como: compromiso con las metas, sentido de responsabilidad al intentar lograrlas, trabajo en equipo, sentido de pertenencia, cultura de la excelencia, deseo-necesidad de superación

profesional, entre otros muchos, encontrarán cabida en estos procesos. Es el ambiente propicio, además, para la identificación y posterior desarrollo de líderes emergentes.

Un segundo problema conceptual que nos golpea es la falta de claridad acerca de qué son las áreas de resultados clave (ARC) y cómo deben interrelacionarse con las áreas funcionales tradicionales. Una muy sencilla y esclarecedora definición es la que considera a las ARC como aquellos ámbitos de la acción que, de ser exitosos, conducen al éxito de la organización en su conjunto y, de fracasar, pueden llevarla al fracaso. Es por eso que resulta extremadamente importante identificarlas correctamente, porque ellas serán objeto de las principales prioridades y la alta dirección deberá enfocar el 80 % de su tiempo a su seguimiento y apoyo.

A diferencia de las ARC, que se definen según los principales componentes de la misión y la visión (el futuro) de la organización y son, por tanto, células de base actualizadas y alineadas con estos propósitos, las áreas funcionales o tradicionales son una herencia estructural y legal impuesta por la historia (el pasado) de la organización, que garantiza una parte de su funcionamiento pero que no tienen porqué estar en correspondencia con su *mirada estratégica*.

La convivencia armónica de estos dos componentes básicos se alcanza sólo si se entiende la necesidad de integrar el trabajo de las áreas funcionales en las ARC, de manera que los objetivos asociados con estas últimas se convierten en grandes proyectos alrededor de los cuales se muevan todos los miembros de la organización que hagan falta, independientemente de su área funcional de origen.

Podría decirse que la principal misión de un jefe de área funcional —entiéndase viceministro, vicedirector, jefe de departamento u otro— es garantizar la eficiente y eficaz participación de sus subordinados en las acciones asociadas con la consecución de objetivos priorizados, sean de un ARC o de otra. Deberíamos evaluar, en primer lugar, a nuestros directivos por su capacidad (conocimiento, habilidad y actitud) para garantizar esta importante función de la gerencia. Un desempeño de este tipo estaría alineado con el camino hacia la visión, o sea, hacia el futuro, y rompería con esquemas de pensamiento más cercanos a lo feudal. La *sensación de poder* asociada al dominio y control sobre "la finca propia", es sustituida por la *sensación de responsabilidad* al participar en algo mucho más trascendente: el éxito de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Enebral Fernández J. Cincuenta años de dirección por objetivos. Disponible en: http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/cincuenta_anos_de_direccion_por_objetivos.doc [Consultado: 28 de octubre de 2008].
2. Nascimento Rodríguez J. Cuando el management dejó el biberón. Disponible en: <http://www.mujeresdeempresa.com/management/management020502.shtml> [Consultado: 28 de octubre de 2008].

Recibido: 4 de noviembre de 2007.
Aprobado: 10 de noviembre de 2007.

Ing. *Carlos M. Concepción Báez*. Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas-Infomed. Calle 27 No. 110 e/ N y M, El Vedado, Plaza de la Revolución. Ciudad de La Habana, Cuba. Correo electrónico: carlos.concepcion@infomed.sld.cu

Ficha de procesamiento

Términos sugeridos para la indización

Según DeCS¹
SISTEMAS DE INFORMACIÓN/organización y administración.
INFORMATION SYSTEMS/organization and administration.

Según DeCI²
SISTEMAS DE INFORMACIÓN/organización y administración.
INFORMATION SYSTEMS/organization and administration.

¹BIREME. Descriptores en Ciencias de la Salud (DeCS). Sao Paulo: BIREME, 2004. Disponible en: <http://decs.bvs.br/E/homepagee.htm>

²Díaz del Campo S. Propuesta de términos para la indización en Ciencias de la Información. Descriptores en Ciencias de la Información (DeCI). Disponible en: <http://cis.sld.cu/E/tesauro.pdf>

Copyright: © ECIMED. Contribución de acceso abierto, distribuida bajo los términos de la Licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Compartir Igual 2.0, que permite consultar, reproducir, distribuir, comunicar públicamente y utilizar los resultados del trabajo en la práctica, así como todos sus derivados, sin propósitos comerciales y con licencia idéntica, siempre que se cite adecuadamente el autor o los autores y su fuente original.

Cita (Vancouver): Concepción Báez CM. La aplicación de la dirección por objetivos necesita creatividad y claridad de conceptos. *Acimed*. 2008; 18(6). Disponible en: Dirección electrónica de la contribución [consultado: día/mes/año].