

## DIRECCION MEDIANTE ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Traducción, R.T./c.v. "Management by objectives". Statist, 8 abril 1966. Págs. 877-879.  
Trabajo realizado por M. W. B. Knight y S. W. Humble.

Generalmente se presta mucha atención y esfuerzo al desarrollo de la dirección en su forma tradicional: selección, educación, entrenamiento, acumulación de experiencia, evaluación de personal, etc., pero se tiene la impresión, sin embargo, de que algo falta, de que no es suficiente concentrarse simplemente en el desarrollo de la labor de un jefe, sino que también es necesario mejorar el ambiente en que éste se desenvuelve. En realidad, no sólo necesitamos hacer mejores jefes, sino que también hemos de desarrollar un mejor sistema de dirección.

Un sistema fundamentalmente diferente, llamado "dirección mediante fijación de objetivos", y cuyo objeto es lograr precisamente esto, se está aplicando ahora en un cierto número de empresas. Está basado en simples argumentos. Primero, cada negocio y cada unidad del mismo deben contar con objetivos que puedan definirse claramente tras seria deliberación. Segundo, los jefes se emplean con un sólo fin, obtener de ellos y de sus subordinados unos resultados que contribuyan de manera positiva al logro de los objetivos del negocio. Resulta, pues, que una de las funciones esenciales del buen jefe, cualquiera que sea su nivel, debe ser la de establecer objetivos reales y concretos—tareas clave—, a cuyo logro deben encaminarse tanto su actuación como la de sus subordinados, y la de definir los resultados apetecidos en términos igualmente determinados. Si también podemos asegurar que los resultados obtenidos sean considerados y revisados con regularidad, adoptándose las medidas correcti-

vas y de apoyo que aseguren su logro y su superación, siempre que sea posible, tendremos mucho adelantado hacia la codificación del trabajo más perfecto desempeñado por los jefes más idóneos y estaremos en condiciones de ofrecer tal experiencia a todo el mundo.

El objeto de este artículo es demostrar cómo se han aplicado las técnicas en una gran empresa, en la "Smiths Industries", y enumerar algunos de los resultados obtenidos hasta ahora. El encargado de introducir el sistema de dirección mediante fijación de objetivos es el asesor de la Dirección en materia de Desarrollo, que informa directamente al presidente y al director gerente. Actúa por persuasión, organizando demostraciones técnicas a gran escala en los varios departamentos o divisiones de la empresa. Su pequeño equipo de carácter asesor y consultivo ha introducido hasta ahora la dirección, mediante el establecimiento de objetivos, en dos de las factorías industriales de la empresa y está trabajando en la actualidad en un gran departamento de "marketing".

Después de conversar con el director de la División, y de facilitar un breve informe a todos los interesados, dicho asesor celebra una serie de reuniones con los jefes de taller, en las que se aclaran los principales objetivos de cada unidad, dedicando particular atención a aquellas zonas o a determinados problemas susceptibles de un claro perfeccionamiento. Esta exposición de objetivos proporciona una base para examinar los distintos trabajos individuales, lo cual puede constituir por sí mismo un proyecto muy prometedor.

Después se analiza el trabajo de los jefes en relación con los resultados que éstos han de obtener. En un departamento de producción, por ejemplo, el análisis abarca desde el capataz hasta el jefe de sección, pasando después a funciones tales como el control de producción, servicios técnicos, contabilidad, etc.

El asesor de la Dirección en materia de Desarrollo invierte mucho tiempo —por lo general, de diez a doce horas— con cada jefe, ayudándole a pensar sobre su trabajo. Esta forma de análisis de cada puesto, o guía de dirección, como se le llama en la "Smiths", difiere de la tradicional investigación laboral, en que no se limita a las responsabilidades generales de una persona, sino que se enfoca más bien sobre los resultados clave que esta última ha de lograr para contribuir al éxito de unos objetivos determinados. El sistema es simple en teoría, pero no tanto en su aplicación práctica. En primer lugar, y a tal fin, hay que situar la media docena de características principales de cada puesto de trabajo en relación con los objetivos generales fijados, que constituyen por sí mismos

las tareas clave a desarrollar por todo jefe. Seguidamente y frente a cada una de estas tareas se establecen tres o cuatro resultados específicos y susceptibles de evaluación que el jefe admite poder conseguir con un buen desarrollo del trabajo. Junto a estos pronósticos en materia de resultados se sitúa la información de control disponible, factible de obtener, con el fin de señalar el grado en que tales resultados van siendo alcanzados. Al propio tiempo se invita al jefe a exponer sus propias sugerencias en cuanto al posible perfeccionamiento de cada uno de los aspectos de su trabajo.

Hay que tener en cuenta que el jefe por sí mismo redacta un borrador como guía de dirección, con ayuda del asesor, y este borrador se discute entre el jefe y su inmediato superior, también en presencia del tan repetido asesor, redactándose después el documento de trabajo definitivo. Acuerda también un plan de actuación, que establece las prioridades de trabajo, dentro de cada puesto enumerando dos o tres mejoras específicas que el jefe, apoyado por su director, se compromete a realizar durante el período inmediatamente futuro. El plan de actuación es aprobado por el jefe inmediato superior, por lo que existe una genuina participación de tres niveles distintos de dirección. Nada se impone desde fuera.

El jefe emprende entonces el logro de los resultados fijados, hasta que llegue la hora de efectuar una revisión formal del trabajo realizado. Esta tiene lugar entre el titular de cada puesto y su superior, con la inicial del asesor a intervalos de tres a seis meses. Se estudia la información de control, se pasa revista a los resultados prometidos y las posibles mejoras, y, si algo no se ha logrado —lo que suele suceder con frecuencia—, se decide y se anota la acción a tomar para asegurar el éxito en el futuro. Se sientan de nuevo las distintas prioridades y se acuerda el plan de actuación para el período siguiente.

#### *Establecimiento de objetivos.*

Estas revisiones o análisis regulares del trabajo —no de la persona que lo realiza— constituyen una parte vital del programa. No sustituyen al control cotidiano, pero el hecho disciplinario de realizar juntos un examen total del progreso alcanzado, decidiendo cómo han de vencerse los obstáculos y estableciendo planes para el futuro, reviste gran valor y configura la idea de que la responsabilidad ha de ir mano a mano con el establecimiento de nuevos objetivos.

Muchas de las sugerencias de los jefes en materia de mejoras son de gran valor para la Alta Dirección. El grupo asesor las analiza y presenta

una propuesta de "plan de actividades industriales". Por ejemplo, en el caso de la "Smiths", el plan de actuación o trabajo abarca los próximos dos o tres años, estableciendo objetivos a corto y largo plazo, para el incremento de los rendimientos de la planta y el perfeccionamiento de las técnicas y el control de la producción, así como de la productividad laboral (un nuevo método de medición del trabajo ha promovido una revisión total del sistema de salarios) y del control de calidades, etc. Bajo cada epígrafe se señalan objetivos específicos, con fechas de su terminación y nombres de los individuos responsables de su consecución. Los resultados ya se están viendo.

Con frecuencia, un cierto número de sugerencias suele referirse a un solo tema, revelando un problema que preocupa a los jefes de empresa. En este caso, el grupo asesor sugiere al jefe de taller que el personal interesado realice el estudio en equipo y un problema determinado. Generalmente, se utiliza una misma técnica analítica, se diagnostican las principales zonas del negocio afectadas por el problema, definiéndose los resultados que se desean lograr en cada una de ellas, así como los posibles impedimentos, y acordándose la adopción de las oportunas medidas. Es éste un instrumento eficiente que, en varias ocasiones, ha constituido una acción estimulante para los niveles superiores. Por ejemplo, un estudio conjunto producción-ventas en cuanto a la eficacia de la producción dirigió la atención de la dirección —en este caso el jefe de División— hacia diversas zonas y mercados en los que una acción común podría mejorar los resultados.

Ambas plantas industriales están ya recogiendo los frutos, en forma de mayor eficacia y entusiasmo, entre los jefes, al verse éstos incorporados a la dirección mediante el establecimiento de objetivos. La consecuencia más importante es el destacado perfeccionamiento de la actuación de los jefes y directores. Esto ha dado lugar a considerables cambios, que señalamos a continuación:

1) Se descubrió una duplicidad de funciones entre las dos unidades de producción de una misma fábrica, actualmente reorganizada bajo la dirección de un jefe único de producción. Algunos otros servicios han experimentado igual trato.

2) Se reorganizó por completo el control de calidades en una fábrica sin necesidad de aumentar el personal, nombrándose un jefe único a tal fin.

3) La introducción de procedimientos perfeccionados de montaje

en los talleres de maquinaria ha hecho posible cumplir el programa de producción sin recurrir al aumento de horas de trabajo. También se ha reducido el tiempo de montaje establecido.

4) Se ha mejorado también el trabajo del personal de montaje, con el consiguiente aumento de rendimiento y productividad.

5) Uno de los superintendentes ha introducido 40 mejoras diferentes en los métodos de producción que los ingenieros de planificación no habían tenido tiempo de examinar.

6) Un nuevo sistema de control del trabajo, sobre bases regulares, repercutió favorablemente, eliminando los atrasos anteriores en los programas mensuales.

7) Se introdujeron, igualmente, un nuevo sistema y una nueva organización para coordinar el lanzamiento de nuevos productos.

8) Se emprendió una revisión completa en cuanto a la información de la dirección en materia de control, al objeto de racionalizar el sistema.

Esta experiencia provoca algunas incógnitas de gran interés. ¿Cómo pudieron dos fábricas modernas y bien dirigidas realizar tan importantes adelantos de eficiencia en todos los niveles, en un frente tan amplio y en tan corto espacio de tiempo? ¿Por qué ese entusiasmo de los dirigentes en fijarse a sí mismos esos exigentes objetivos y en exponer tantas sugerencias de mejora? Los resultados no fueron conseguidos únicamente por el grupo asesor, ya que su papel era solamente de consejeros y catalizadores. Tampoco se debió a una técnica determinada —tal como el estudio del trabajo o el control presupuestario— la consecución de esos objetivos.

Como la mayoría de las veces, la respuesta es bien simple. Las técnicas prácticas y la propia filosofía de este sistema de dirección, mediante la aplicación de objetivos, imponen una profunda autodisciplina. La única alternativa consiste en concentrarse en el logro de unos fines fundamentales. Además, la creciente necesidad de mejorar los sistemas de producción obliga a los directivos empresariales a interesarse intensamente en los posibles cambios, despertando en ellos amplias reservas creadoras que, con frecuencia, permanecían ocultas.