

Unidad 7

Administración por objetivos

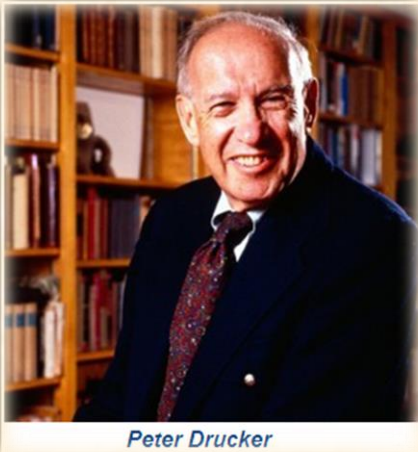


“Un objetivo es un propósito, una misión para un período determinado, definido de tal forma que puede ser medido bajo parámetros cuantitativos (tiempo, dinero, unidades, porcentajes), que se pueda controlar para replantear las acciones de futuras metas, propósitos o misiones administrativas.”

Administración por objetivos



ORIGEN DEL TÉRMINO



Peter Drucker

Durante la década de 1950 se difundió en el ambiente administrativo el concepto de "administración por objetivos". Fue acuñado por el estadounidense *Peter Drucker* en su exitoso libro *La gerencia de empresas* (*The Practice of Management*). Drucker, que refleja en su obra una gran experiencia práctica y una clara filosofía de la dirección, desarrolla su obra sin apearse a doctrinas administrativas, sino, más bien, basándose en sus experiencias. Cayó en errores teóricos o semánticos, como en el caso del concepto mismo de "administración por objetivos", como si hubiera una "administración sin objetivos".

Peter Drucker, en *La gerencia de empresas*, tiene un capítulo, "La dirección mediante objetivos y no bajo control", en el que enfatiza la necesidad de que todas las acciones deben ser dirigidas por "objetivos claramente expresados". No se debe controlar por controlar, sino controlar por objetivos.

Estas afirmaciones fueron consideradas como equivocadas en los medios teórico-administrativos, porque ya desde muchos años antes, la doctrina administrativa consideraba básica, para cualquier acción administrativa bien planteada, la premisa de que, *para planear, organizar, dirigir y controlar una tarea es necesario saber qué se busca, qué beneficios se lograrán haciendo dicho trabajo y... Si esto no queda claro, es muy difícil administrar con un sentido racional.*

Las siguientes frases son ilustrativas en este sentido:

"Si un navío no sabe a qué puerto se dirige, ningún viento le es favorable". (Séneca.)

"Si un barco no llega a su destino, no es porque el puerto se haya movido de su lugar."

ENFOQUE DE DRUCKER

Hay que aclarar que Drucker no tuvo la intención de descubrir algo nuevo, sino que insiste en la necesidad de que los objetivos se tengan muy presentes al administrar. No presentó su libro como un tratado teórico de la administración, sino que vertió en él, en forma sencilla, sus experiencias y consideraciones. Por otro lado su trabajo fue destinado a administradores prácticos, como: directores, gerentes y supervisores de las organizaciones, sin estudios teóricos de administración, la mayoría de ellos.

Lo cierto es que desde que escribió su obra, el término "administración por objetivos", se difundió, creándose una especie de mito y produciendo una literatura muy vasta, gran número de cursos, seminarios e incluso películas acerca del tema.

Años más tarde anoto en su último libro titulado La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas:

Desde la primera vez que acuñé la expresión 'administración por objetivos', se ha convertido en un lema muy difundido. Hay una literatura completa e incluso películas acerca del tema. Centenares de empresas han redactado una política de administración por objetivos, aunque muy pocas han acabado por aplicar el verdadero autocontrol. Pero la Administración por Objetivos y el autocontrol es un lema, más que una técnica e incluso más que una política. Por así decirlo, es un principio constitucional. (Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 1975.)

EL MITO DE LA "AXO"

De lo anterior se desprende que su concepción ocasionó un auténtico mito sobre la administración por objetivos. Se da el caso de que muchos autores presentan sus argumentos sobre el tema como si se tratara de una forma revolucionaria de administración y lo peor es que muchos administradores prácticos y directores de organizaciones la consideran como una panacea.

Posiblemente Douglas McGregor tuvo mucha culpa en la creación y difusión del mito de la "administración por objetivos", debido a que en *el Aspecto humano de la presa* dice que la teoría "Y" puede aplicarse Parcialmente bajo los conceptos de Peter Drucker, los que permiten cambiar valores y prácticas administrativas. McGregor tiene razón, porque Drucker, no sólo habla sobre la dirección por objetivos, sino también de "autocontrol".

Según Drucker no puede haber resultados adecuados si los que realiza acciones administrativas, ya sean subordinados, directores o supervisores no saben a dónde se dirigen ni toman en cuenta que cada quien debe fijarse sus metas y autocontrolarse.

Textualmente, Peter Drucker afirma en su primera obra:

La mayor ventaja de la dirección mediante objetivos es, quizá, que hace posible que un subordinado controle sus propias realizaciones: el autocontrol significa mayor automotivación: un deseo de hacerlo mejor, antes que lo suficiente para salir del paso y nada más. Significa metas de realización más elevadas y una visión más amplia.

En otro párrafo dice:

Una de las mayores contribuciones de la dirección mediante objetivos consiste en que nos permite sustituir la dirección mediante dominación, por la de autocontrol.

Conclusión

McGregor, al presentar su teoría "Y" con los fundamentos teóricos de Abraham Maslow sobre la motivación y al apoyar la tesis de Peter Drucker sobre la dirección por objetivos y no bajo control, generó una enorme cantidad de literatura que desorientó a los estudiosos de la teoría administrativa y no ha quedado más remedio que aceptar el término, técnicamente, si bien es claro que en la práctica constantemente se pierden los objetivos.

DESARROLLO DE LA TEORÍA “AXO”

Una buena parte de la tecnología sobre "AXO" constituye un conjunto de positivas aportaciones a la teoría administrativa. Las analizaremos en el siguiente orden:

- ✓ **Generalidades**
- ✓ **Fundamentos**
- ✓ **Clasificación de los objetivos**
- ✓ **Mecánica de su funcionamiento**
- ✓ **Ventajas y desventajas**

Generalidades

A pesar de su desafortunado nombre, la "administración por objetivos", produjo entusiasmo y dio lugar a una técnica relativamente independiente de una validez indudable, con limitaciones tanto teóricas como prácticas. Es conveniente revisar esta técnica en sus aspectos generales.

Concepto de “Objetivos”

Podemos decir que un objetivo, para efectos de la “AXO”, es: un propósito, una misión para un periodo determinado, definido de tal forma que pueda ser medido bajo parámetros cuantitativos (tiempo, dinero, unidades, porcentajes, etcétera), que se pueda controlar para replantear las acciones de futuras metas, propósitos o misiones administrativas.

Diferencias entre meta y objetivo

Muchos autores señalan la necesidad de diferenciar los conceptos de objetivo y meta.

Objetivos. Son los puntos vitales que dan vida al organismo administrativo donde se desenvuelve el acto o la acción. Así, en una universidad siempre se tienen presentes sus objetivos que son regularmente:

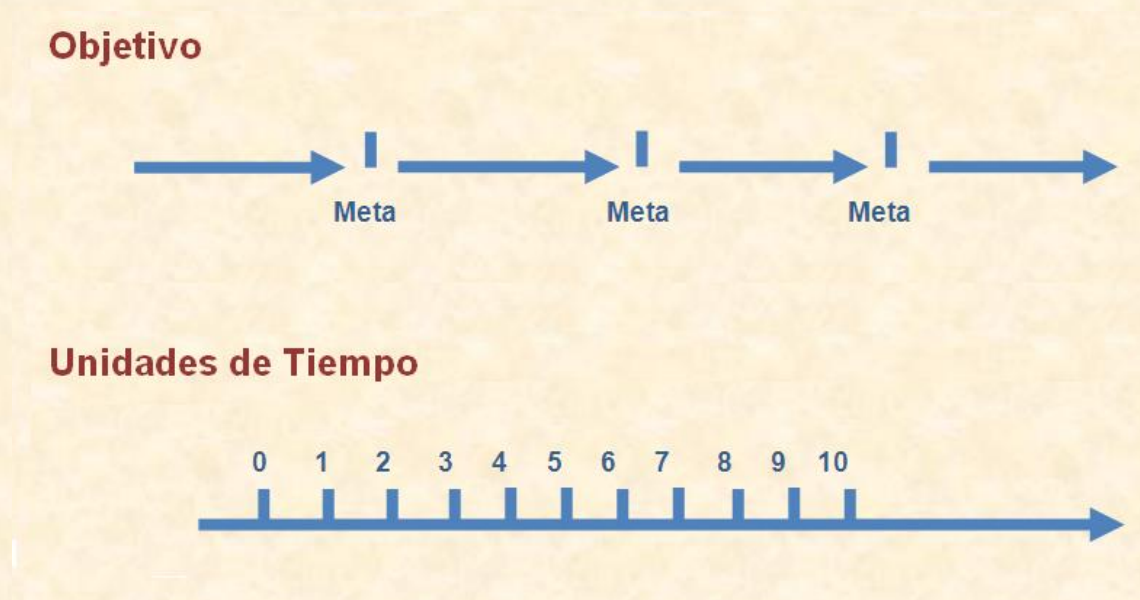
- Formar profesionales capaces de servir a la sociedad.
- Difundir cultura

Según Drucker, las corporaciones industriales deben perseguir los objetivos en las siguientes áreas:

- a) **Posición en el mercado.**
- b) **Innovación.**
- c) **Productividad.**
- d) **Recursos físicos y financieros.**
- e) **Rendimiento o utilidades.**
- f) **Desarrollo y desempeño de labores.**
- g) **Actitudes del trabajador.**
- h) **Responsabilidad pública.**



Metas. Consideran los puntos concretos, medibles, establecidos en tiempos determinados en el camino de cumplimiento de los objetivos. Se aprecia la diferencia en estas líneas:



PRINCIPALES AUTORES

George Odiorne, quien ha escrito varios libros sobre el particular, entre ellos: *Administración por objetivos* y *Administración por objetivos del departamento de personal*.

George L. Morrissey, quien escribió *Administración por objetivos y resultados*.

El mexicano Agustín Reyes Ponce, quien en su obra *Administración por objetivos* destaca en primer lugar, que el término es inapropiado.

Cada autor presenta la "AXO" bajo su modelo particular de funcionamiento. Sin embargo casi todos coinciden en puntos que denominaremos *claves* y que son fundamentos de la mecánica y la estrategia de su implementación. Veámoslos:

Fundamentos "A X O" es una forma de pensar

Más que un sistema nuevo de administrar, es una forma de pensar que requiere que muchos de los que ejercen el mando cambien radicalmente sus estilos, prácticas y valores de supervisión, y permitan que cada subordinado participe en la fijación de los objetivos del trabajo que realiza y se autosupervise y autocontrole.

Coordinación de objetivos

Bajo el principio de unidad de dirección, debe haber coordinación de objetivos, es decir, todas las acciones individuales deben ir encaminadas hacia las metas de la organización.

Deben ser cuantificables

Los objetivos deben estar redactados en tal forma que puedan ser controlados fácilmente por medios cuantitativos. Por ejemplo, por unidades monetarias, unidades producidas, unidades de tiempo, porcentajes, etcétera, esto es necesario para conocer el grado en que se logran los planes, y aplicar las correcciones necesarias para futuras acciones administrativas.

Redactados debidamente

Uno de los aspectos más importantes para el éxito de un sistema de "A x O" es la *"redacción de los objetivos,"* que serán las guías de la acción y la verificación.

Los objetivos deben escribirse tomando en cuenta lo siguiente:

- Que el objetivo pueda ser controlable y observable por medios cuantificables, incluyendo de preferencia los siguientes elementos: *tiempo, cantidad y calidad*
- Debe estar redactado con sencillez y con términos usados en la organización
- Debe estar redactado con brevedad, evitando la palabrería innecesaria
- Se deben considerar los recursos con que se cuenta

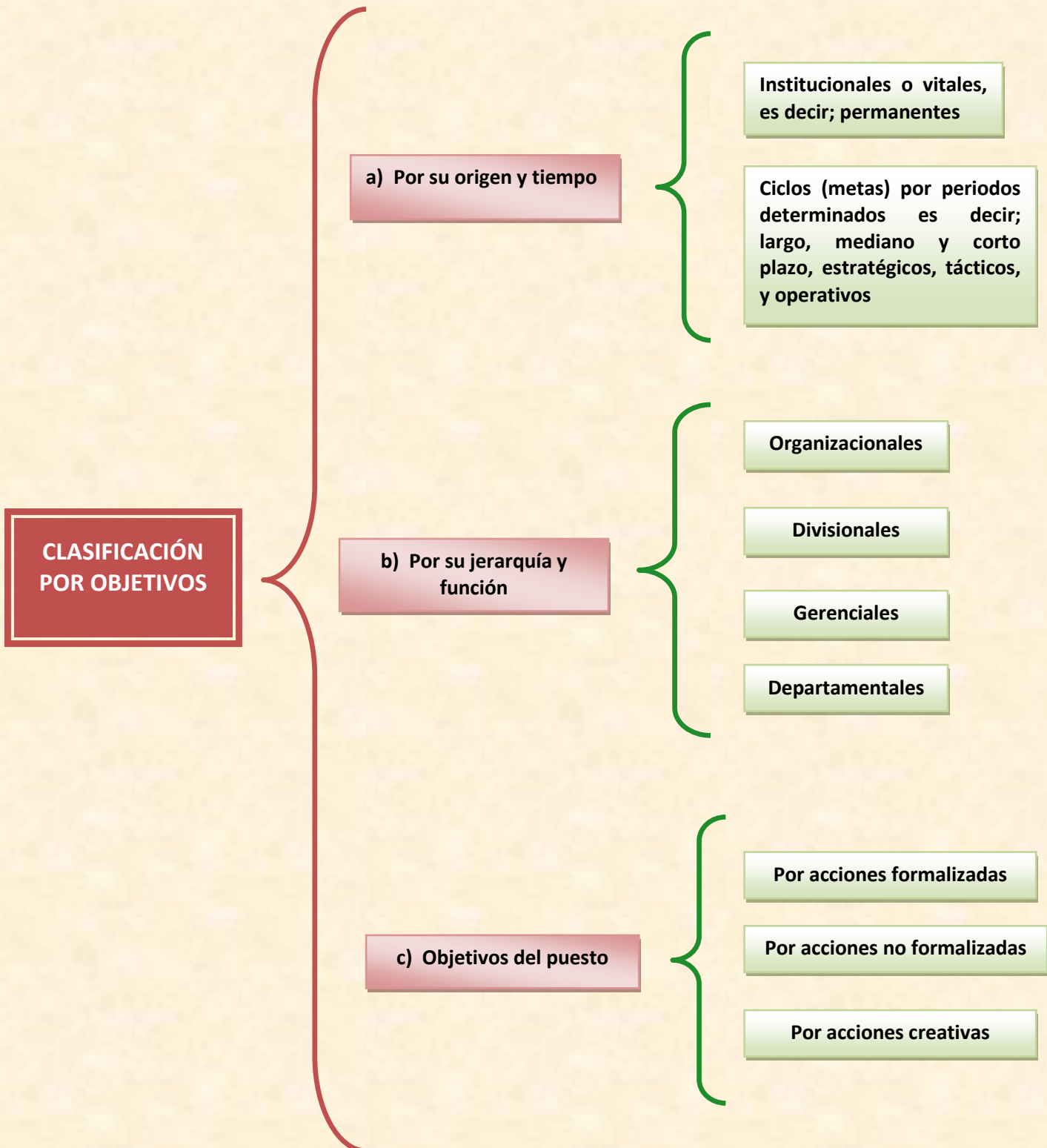
Morrisey proporciona 16 guías para la escritura de objetivos:

1. Empezar con un infinitivo verbal.
2. Especificar el resultado clave que se va a conseguir.
3. Especificar la fecha límite para su cumplimiento.
4. Especificar los costos máximos (dinero, horas, hombres, materiales).
5. Ser medible y verificable.
6. Señalar solamente el "que" y el "cuando" y evitar los "porqué" y los "como".
7. Estar relacionado con los papeles y funciones del responsable y con los roles y misiones de los niveles superiores.
8. Ser fácilmente comprensible para el que ejecuta la acción.
9. Ser realista y alcanzable, pero al mismo tiempo debe presentar un reto.
10. Proporcionar la máxima utilidad sobre la inversión requerida en tiempo y recursos, cuando se compara con otros objetivos que han sido alcanzados.
11. Ser consecuente con los recursos disponibles o previstos.
12. Evitar o minimizar la doble responsabilidad para la ejecución, cuando se requiere un esfuerzo conjunto (evitar la dualidad de la responsabilidad).
13. Ser consecuente con las políticas y las prácticas básicas de la organización.
14. Ser acordado voluntariamente tanto por el superior como por el subordinado, sin presiones ni coacciones indebidas.
15. Registrarse por escrito, guardándose una copia que debe ser revisada periódicamente tanto por el superior como por el subordinado.
16. Establecerse no solo por escrito, sino también en discusiones entre superior y subordinado.

Calificación por objetivos

Los objetivos se clasifican por diferentes enfoques, de acuerdo con lo que se desea alcanzar. Si la parte conceptual queda confusa, no es posible implantar un sistema:

Nosotros los calificamos así:



d) **Del desarrollo personal**

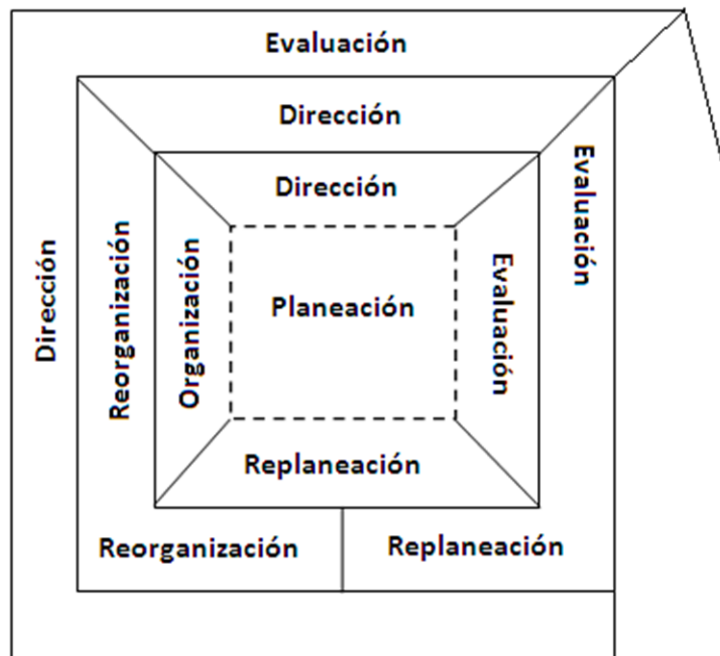
Esta clasificación de los objetivos no obedece a un principio generalmente aceptado por la teoría administrativa. Se ha hecho para fines didácticos y de análisis, apegándose al modelo de George S. Odiorne.

Veamos cada grupo en detalle:

a) **Por su origen y tiempo**

Institucionales. Algunos objetivos de la organización son fijos o estables, por lo que los denominaremos *institucionales*. Son aquellos que *están en la esencia y naturaleza de la organización*. Hasta cierto punto son la razón de ser de la organización, se parecen a la misión. Sin embargo, este último término es más amplio, pues abarca el servicio que se da al consumidor tanto interno como externo. Por ejemplo:

- Institucionalmente, una universidad busca transmitir conocimientos para formar profesionales útiles a la sociedad.
- Institucionalmente, una empresa busca obtener rendimiento sobre su inversión.



Ordenamiento de los objetivos institucionales

Las organizaciones no tienen un sólo objetivo institucional. Regularmente tienen varios y en ocasiones en conflicto. Todos deben ordenarse según su importancia. El administrador debe jerarquizar prioridades.

George S. Odiorne presenta los siguientes objetivos institucionales y advierte que no es aceptable que una empresa sólo tenga como finalidad obtener utilidades sino que debe tener muchas otras responsabilidades, como:

- **Elaborar productos y dar servicios de buena calidad.**
- **Pagar salarios justos.**
- **Pagar impuestos.**
- **Enseñar a sus trabajadores a ser hombres libres.**
- **Inventar e innovar.**
- **Proporcionar ocupación.**
- **Fijar precios que correspondan a sus costos.**

Puede, pues, afirmarse que todas las organizaciones (iglesia, escuelas, hospitales, gobierno, etcétera), tienen varios objetivos permanentes.

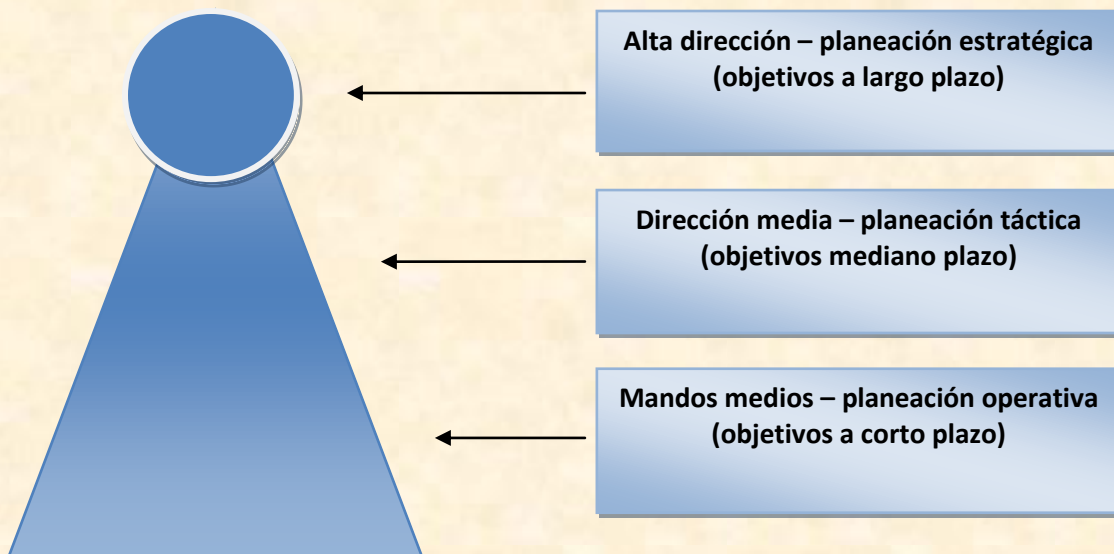
Cíclicos o por metas. Los objetivos se deben traducir en metas para poder medirlos, saber cómo va la organización y reorientar en su caso las acciones por medio de nuevos planes.

La figura 10.1 muestra que una buena administración debe retroalimentarse constantemente analizando resultados.

Las metas se han clasificado así:

- **A largo plazo (de más de cinco años)**
- **A mediano plazo (de uno a cinco años)**
- **A corto plazo (de menos de un año)**

Al establecer metas a mediano y a corto plazos, siempre se deben tener presentes las metas a largo plazo. Asimismo, como se señaló, las metas deben basarse en objetivos, por lo que enseguida analizaremos brevemente los objetivos de acuerdo con los plazos para los cuales se fijan (*figura 10.2 Relación entre planeación y objetivos*).



A largo plazo o estratégicos. Los objetivos a largo plazo son también conocidos comúnmente en la terminología de planeación como *objetivos estratégicos*, término derivado de la milicia que se refiere a operaciones bélicas a gran escala.

Generalmente abarcan plazos mayores a cinco años e involucran a toda la organización, su cumplimiento se relaciona con el de la estrategia; contemplan varios planes contingentes (no confundir con la teoría de la contingencia), en el sentido de planes alternativos ante posibles eventualidades previsibles, cuyo acontecimiento no es seguro y que de acuerdo con las circunstancias, la organización podrá adoptar tales planes contingentes.

Además, debido al horizonte de tiempo que cubren, estos objetivos pueden ser sujetos a revisión conforme las circunstancias lo exijan y el transcurso del tiempo vaya clarificando la situación específica de la organización.

A mediano plazo o tácticos. Estos objetivos cubren un plazo de uno hasta cinco años, pueden llamarse también *objetivos tácticos*. Sirven de base a una planeación más detallada, e involucran sólo a determinadas áreas organizacionales, pero cumplirlos es importante para el logro de los objetivos estratégicos que persigue la organización. Son un medio de enlace entre las operaciones normales y le por lo que también están sujetos a revisión, reformándolo en cada dos años, para agregarle los años consumidos. Se llaman tácticos, término derivado también de la milicia, y que significa: manejo manual, con tacto, porque se usan para traducir la estrategia en planes, programas de actividades y proyecciones financieras a mediano plazo

. Por ejemplo, cuando una empresa desea abrir una nueva planta, cuyo objetivo puede ser a cuatro o cinco años, requiere de programar la adquisición del terreno y maquina, construcción obtención de permisos, reclutar personal; esto normalmente se hace en un plazo mayor a un año y posiblemente no mayor a cinco, incluso hasta en tres años.

A corto plazo u operativos. Comprenden plazos de hasta un año, también conocidos como *objetivos operativos*. Se fijan para unidades organizacionales y son la base de programas de acción para las operaciones cotidianas de la organización. Los programas, procedimientos y los presupuestos son tipos de planes operativos que establecen en forma concreta los objetivos y metas.

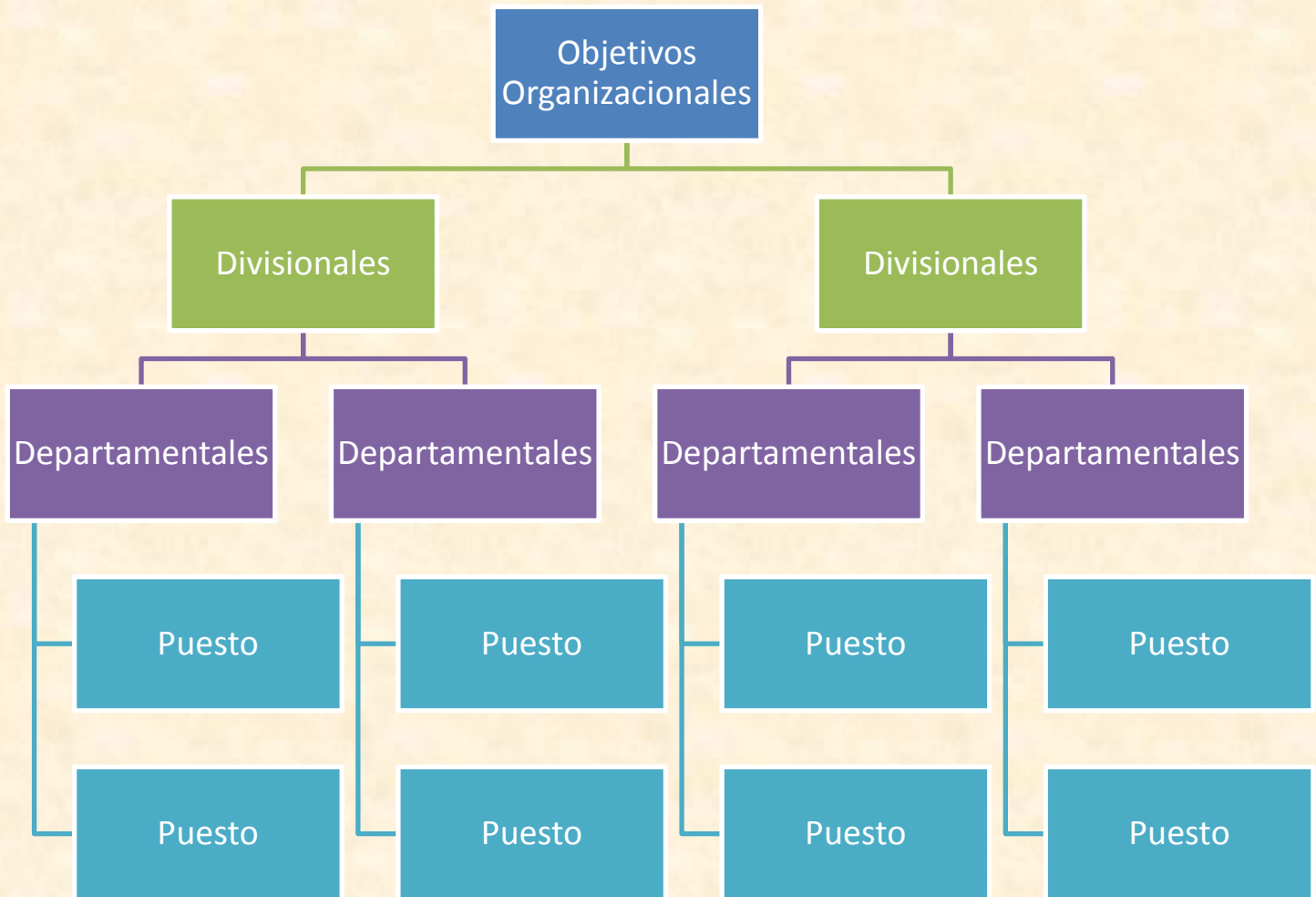
Aunque los procedimientos señalan cómo realizar las operaciones de los procesos productivos, y estos normalmente no cambian sino e son regularmente fijos y estables, que pudieran revisarse a corto plazo y marcan loa lineamientos para la operación diaria, están contemplados en esta clasificación de corto plazo.

La clasificación es un tanto arbitraria, pero sirve de marco teórico-práctico para la comprensión y elaboración de los objetivos.

b) Por su jerarquía y función

Como las empresas están estructuradas jerárquicamente, con división del trabajo por áreas de funciones, los objetivos se pueden clasificar por el nivel de jerarquía y área donde se establezcan, para su debida coordinación.

Y así, como lo muestra la figura 10.3 tenemos:



¿Para qué la clasificación jerárquica? La clasificación de los objetivos por su jerarquía se hace para conocer el nivel del establecimiento y el área funcional a que corresponde. Cada nivel jerárquico tiene sus objetivos y debe, a su vez, establecer metas que sirvan de guías de los otros niveles.

El titular de cada nivel debe establecer sus objetivos y cada responsable de área funcional deberá establecer también sus objetivos directos referentes a su área respectiva,

Para que sus subordinados los puedan establecer hasta el último nivel.

C) Por los objetivos del puesto

En cada puesto se distinguen tres tipos de acciones básicas relacionadas con la eficiencia:

Acciones formalizadas, que se desprenden de la delegación formal y que son la base de las metas para medir eficiencia y dar retroalimentación.

Acciones no formalizadas, que se refieren a actividades que no corresponden a los objetivos vitales del puesto pero que son eventualidades indispensables para el buen funcionamiento de la organización.

Acciones creativas. Los puestos no son laberintos sin salida y estáticos; siempre requieren creatividad para lograr eficiencia.

Veámoslas más detalladamente:

Acciones formalizadas: Toda organización que ha dividido el trabajo en partes, permitiendo una especialización, tiene asignadas determinadas tareas a cada miembro, forzadas rutinariamente. El grado de formalización depende de la organización y su funcionamiento.

Partiendo de que casi todos los puestos tienen algo de formal o rutinario los objetivos de este tipo se pueden llamar "de acciones formalizadas" o como los llama George S. Odiorne: "rutinarios".

Aparentemente, no es necesario expresarlos en forma de objetivo, ya que se trata de trabajo totalmente organizado o formalizado. Pero se sabe que los rendimientos varían de acuerdo con el esfuerzo individual y con la forma en que cada sujeto planea sus tareas.

Además, el trabajo debe coordinarse y retroalimentarse con la participación del subordinado. Éste, a su vez, requiere orientación del jefe.

Es necesario, independientemente de lo anterior, que las tareas se ajusten a la realidad, agregando aquellas cosas nuevas que se van presentando o quitando las que van haciéndose innecesarias.

Relación con la descripción del puesto. Las descripciones de puestos y de funciones son la base ideal para fijar objetivos, porque en ellas están consignadas las actividades de cada miembro. Por desgracia son pocas las organizaciones que usan tan importantes herramientas o si las tienen, muchas veces permiten que se hagan obsoletas. Una de las grandes ventajas de la administración por objetivos es que permite que las descripciones de puestos se mantengan al día, ya que constantemente el jefe y el subordinado deben revisar las funciones del puesto. Un ejemplo:

La descripción de puestos fijaría las siguientes tareas y responsabilidades de un electricista jefe de turno en una fábrica de azúcar:

1. Revisar diariamente todos los circuitos eléctricos de la planta para prevenir

fallas.

2. Reparar todos los motores eléctricos que se descompongan en su turno.
3. Elaborar informes diariamente sobre el funcionamiento de la planta
4. Elaborar periódicamente gráficas de consumo eléctrico.
5. Controlar el almacén del material eléctrico.

Estas tareas deben estar incluidas en la descripción del puesto, preparada por los analistas depuestos. Pero, además, el individuo que trabaja en el puesto debe participar en la descripción para más participar en la descripción que sea más real y para que la medición de su actuación no sólo en manos del jefe.

En este sentido la "AXO" tiende o que en cada tarea se tome en cuenta la opinión del subordinado y se exprese en tal forme que el resultado se pueda medir más objetivamente.

Usando el mismo ejemplo se debe expresar así:

1. *Disminuir* en el periodo de enero a junio de 1981 los tiempos perdidos de la planta por fallas eléctricas en 20 por ciento sobre el periodo anterior.
2. *Disminuir* en el periodo de enero a junio de 1981 los costos de reparación en 10% con respecto al ciclo anterior.
3. *Elaborar diariamente*, en el periodo de enero a junio de 1981, los informes de funcionamiento con un máximo de demora de 5 por ciento.
4. *Elaborar* en el periodo de enero a junio de 1981 la gráfica de consumo eléctrico semanal con una tolerancia máxima de dos días.
5. *Disminuir* en el periodo de enero a junio 1981 la inversión de almacén de material eléctrico en un 10 por ciento sobre el periodo anterior.

Como se puede apreciar, la "AXO" no busca sólo la descripción de la tarea, sino la expresión de la misma en forma mensurable.

Un problema: falta de parámetros. Uno de los problemas con que se enfrenta la "AXO" es que muchas acciones no pueden ser evaluadas cuantitativamente como el trabajo de un medico, un investigar, un abogado, por lo que es necesario buscar las medidas de actuación siempre que se pueda. Este paso es previo al establecimiento del objetivo.

A continuación mencionamos algunas medidas de actuación:

Utilidades
Ventas
Número de visitas
Productividad
Rendimiento
Tiempo perdido

Costos de producción
Unidades productivas
Ingresos
Rotación de personal
Número de accidentes
Contribución a las unidades

Desperdicio

Se ha definido el control como la acción de mantener una o más variables en los términos deseados. También hemos dicho que el control, desde el punto de vista del proceso administrativo, es la acción de comparar los resultados con los planes.

Para la administración por objetivos las metas son los planes, por lo que si una meta no está debidamente estructurada con parámetros difícilmente se podrá controlar.

La administración está bastante atrasada en cuanto a parámetros y las evaluaciones del trabajo organizacional son bastante subjetivas. Otras disciplinas poseen más herramientas de medición. Un médico sabe el porcentaje aceptable, máximo y mínimo, de glóbulos rojos y blancos en la sangre por cada mililitro. Lo mismo podría decirse del trabajo de un ingeniero.

Se ha dicho que muchas tareas no son mensurables, porque en esas actividades el futuro no es predecible, como en el caso de un investigador que puede quedarse muchas horas en un punto sin aparente avance o el trabajo del cirujano que dependerá de las circunstancias que se le presenten.

Reyes Ponce propone que cuando los parámetros sean difíciles de encontrar, se investiguen efectos, por ejemplo, medir la eficiencia de un abogado de empresa a través de las horas de huelga; o la eficiencia de un jefe de sección a través del nivel de rotación de personal. Con estos elementos se fijarían los parámetros.

Acciones no formalizadas

Una gran diversidad de actividades se lleva a cabo, de hecho, en la acción los puestos; no están formalizadas como funciones básicas, absorben mucho tiempo e interfieren con el cumplimiento de los objetivos. Estas acciones son en muchas ocasiones indispensables y no atenderlas puede producir ineficacia o generar problemas. La burocracia del Estado se debe en mucho a que el empleado no puede o no quiere realizar tareas que no sean inherentes a su puesto.

Estas acciones no se pueden prever y son ocasionales; hay que conocerlas e incorporarlas a las funciones normales, hasta donde se pueda, para proyectar la acción dentro del contexto ambiental o tratar de eliminarlas si no contribuyen a la eficiencia y al logro de lo vital.

Ejemplos de estas acciones son:

- Representar a la empresa en convenciones.
- Asistir a juntas.
- Reuniones sociales.
- Accidentes.
- Contestar el teléfono.
- Suplir al jefe u otros empleados.
- Atender a proveedores y a otros visitantes.
- Asistir a seminarios.
- Hacer las ponencias del jefe.
- Localizar información "para mañana."

G. Odiome dice que: "Cuando se dedica un alto porcentaje del tiempo enfrentándose a lo imprevisible, ello puede indicar una falta de organización."

Es muy importante que el subordinado fije sus objetivos para un periodo determinado indicando cuales son las acciones no formalizadas que afectan su trabajo y sus planes, de tal forma que puedan disminuirse, poco a poco.

Acciones creativas

G. Odiome, basado en teorías de Schumpeter incluye metas de orden creativo, dándoles singular importancia, cosa que también hace Maslow. Si una organización no se actualiza constantemente en sus métodos de trabajo, si no se innova, estará quedándose atrás.

Importancia de la innovación. Si una organización no innova, al cabo de unos años estará sin capacidad de competencia. Está obligada a las organizaciones a renovarse constantemente y hace que de manera permanente lleguen al mercado nuevos productos.

Por ejemplo, las calculadoras electrónicas. Hace pocos años tenían un costo inaccesible para grandes grupos e incluso pequeñas empresas. De la noche a la mañana, aparecieron las calculadoras de transistor y circuito, impreso con precios muy debajo de los que imperaban en el mercado. Por falta de investigación e innovación, las eléctricas fueron superadas.

Innovación es una necesidad humana, al hombre le gusta crear y descubrir constantemente. No está programado biológicamente, como las abejas o las hormigas, a un trabajo rutinario, por lo que hay que facilitarle y fomentarle la creatividad.

La creatividad humana y a la evolución. Si se acepta la tesis de Darwin sobre la evolución de las especies, o la de Federico Engels, sobre el origen de la familia, la creatividad humana fue la que permitió la evolución.

Por esto, las organizaciones humanas deben crear ambientes de trabajo que permitan la participación y la innovación del hombre bajo una adecuada coordinación de todas las acciones individuales, para que el trabajo grupal de sus frutos.

Se deberá también crear la estructura económica administrativa para discutir los beneficios justamente.

Según Odiorne; "El trabajador que constantemente aprovecha al máximo sus oportunidades de mejorar su trabajo, debe recibir oportunidades cada vez mayores, en tanto que, quien no es sino rutinario en todas las situaciones, debe ser relegado de los puestos en que solo tenga que enfrentarse a esa clase de trabajo."

Fuentes de la creatividad. Su pueden clasificar en dos: *extrínsecas e intrínsecas*. Las fuentes de la creatividad extrínsecas son aquellas que dan fuera de la organizaron, por investigaciones realizadas por universidades, empr4esas, organismos especializados en investigación, particulares, etc., a las que puede recurrir el encargado de un puesto para conocer las novedades sobre las técnicas que él requiere en su trabajo. Si el trabajador se propone como meta investigar las nuevas técnicas de trabajo en cierto periodo, la organización le debe brindar apoyo y oportunidad de estudiar, comprar libros, etc.

Uno de los problemas más graves por los cuales atraviesa la creatividad extrínseca es que muchas innovaciones son cambios bruscos y amenazan el *status quo* organizacional aceptado. Regularmente, en muchas instituciones que no cambian durante lapsos grandes, se teme a lo desconocido y se presenta una "resistencia al cambio".

Otro problema de la creatividad extrínseca, es que muchas novedades se presentan como algo maravilloso, una panacea, sin que se haya demostrado su eficacia. Pero si se ha permitido investigar novedades tecnológicas y no se da la oportunidad de aplicar lo nuevo, se frustra al personal y sus reacciones serán manifestadas como acciones negativas. Cuando un empleado trae algo nuevo, hay que escucharlo y permite que trate de aplicar su idea, o en todo caso, investigarla más.

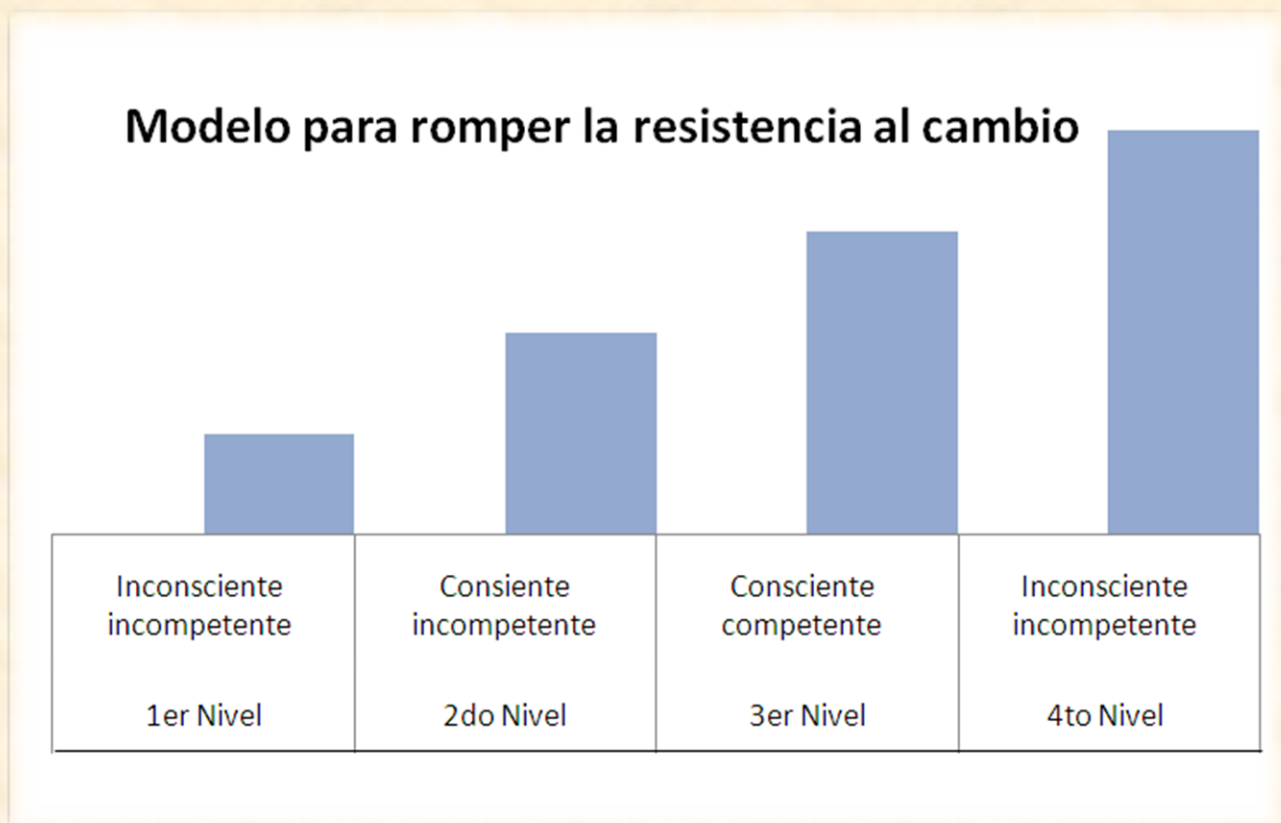
Cómo romper /a resistencia al cambio. George Odiorne propone los siguientes pasos:

1. Los individuos no se adherirán a un patrón de creencias, actitudes y conducta nuevos, a menos que alguna *circunstancia exija un cambio inmediato* que alguna circunstancia.
2. El cambio tecnológico parecerá un cambio *menor silo incorpora un patrón familiar*, o en un patrón de relaciones más amplias que no cambia.
3. El cambio de conducta del individuo depende de que éste reciba una serie de refuerzos en pequeñas *etapas del desarrollo del nuevo comportamiento*.

4. El agente de cambio que innova puede echar mano de muchos sistemas para aplicar el método nuevo. Por ejemplo, puede cambiar a la gente o puede modificar la situación de tal manera que varíen las percepciones individuales del cambio; o bien darle a los individuos satisfacciones con el nuevo método, *similares a las que obtenía con el antiguo*. *El mecanismo del cambio de conducta no es unidimensional*.

5. Siempre que el cambio se pueda introducir primero en *pequeña escala* y puede evaluarse cuidadosamente antes de ampliarlo, el innovador debe seguir este camino. Esto permite hacer un análisis cuidadoso de los efectos del cambio pequeño, y tal vez evitar errores que puedan ser desastrosos si el cambio se efectúa dentro de toda la organización.

Otro modelo para romper la resistencia al cambio es el que se ilustra en la figura 10.4



Primer nivel. Se supone que cuando la gente no se da cuenta de que necesita algo no sólo es incompetente sino también inconsciente; por lo tanto, permanece indiferente al cambio. Por ejemplo, un tarahumara no desea manejar automóviles porque ni sabe que existen.

Segundo nivel. Cuando una persona está consciente de su carencia, no por ese hecho será competente, pero si deseará el cambio y capacitarse. Siguiendo el ejemplo anterior: si el tarahumara se muda a la ciudad de México, conocerá los automóviles y si requiere transportarse todos los días y tiene dinero, le nacerá el deseo de aprender a manejar.

Tercer nivel. *El aprendizaje del cambio se hace en forma consciente. En nuestro ejemplo, el tarahumara aprenderá a manejar; entonces estará consciente competente.*

Cuarto nivel. *Por último, cuando una persona ya aprendió a manejar, al cabo del tiempo manejará automáticamente, sin estar consciente de que lo hace. Podemos decir que está completamente inconsciente.*

Las fuentes de creatividad *intrínsecas se logran* haciendo que cada titular de un puesto analice a través de las observaciones de su trabajo las desviaciones a los planes originales. Esto se puede lograr por medio de estadísticas y se deben dar los siguientes pasos:

- **Recopilación de información.**
- **Organización de los datos.**
- **Análisis e interpretación de los datos.**
- **Proposición de hipótesis.**
- **Comprobación de las hipótesis.**

Los objetivos en este caso se pueden establecer por etapas. Por ejemplo, un trabajador puede fijarse como meta levantar las estadísticas, interpretarlas y establecer sus hipótesis. En otro periodo podrá empezar a comprobar sus hipótesis, como otra meta.

d) Por su relación con el desarrollo personal

Hemos mencionado tres clases principales de objetivos de carácter individual inherentes al puesto. Ahora nos ocuparemos de los objetivos individuales inherentes ya no al puesto, sino a la persona.

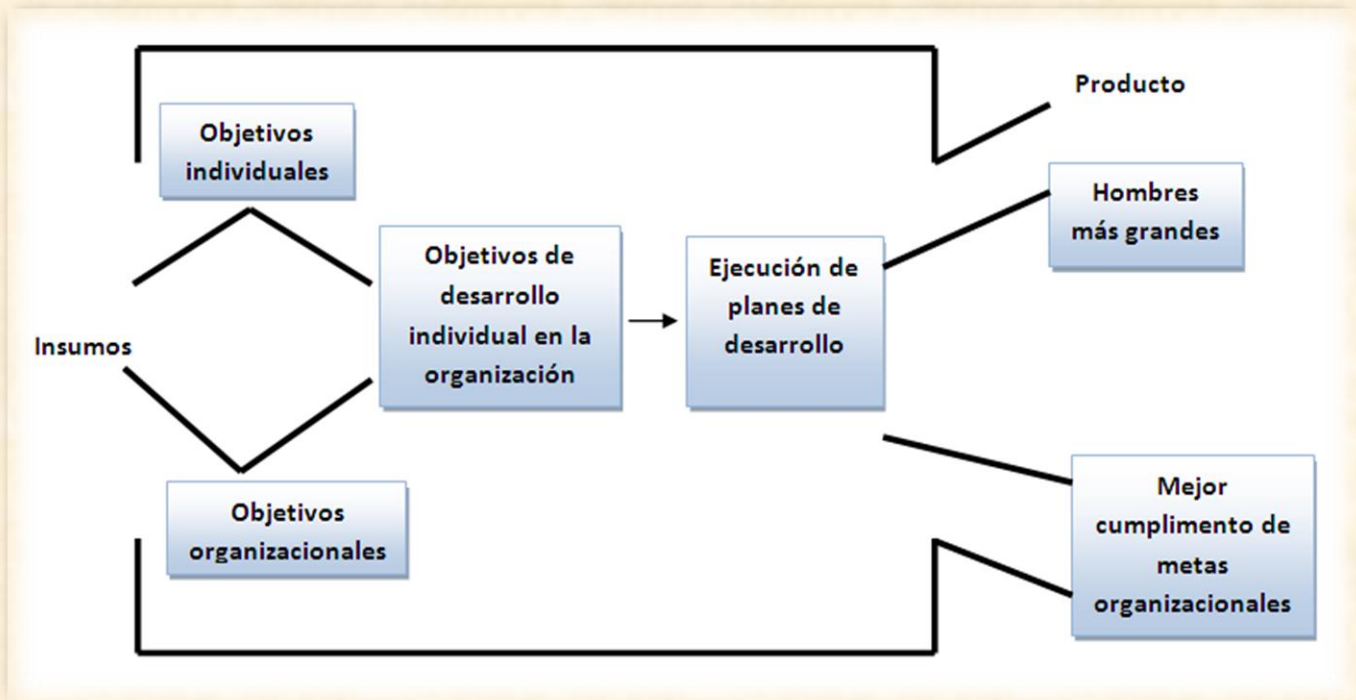
Base del desarrollo personal. Una "AXO" congruente debe incluir no sólo las metas que benefician a la organización, sino buscar un desarrollo del individuo en una forma más particular, permitiendo que éste alcance otras habilidades personales, aunque no estén relacionadas directamente con su puesto.

Necesidad del desarrollo personal. Son muchas las razones por las que las organizaciones deben permitir que el personal se desarrolle. Podemos señalar tres de las más importantes:

Primera. Para que un hombre sé auto realice íntegramente se le deberá permitir libertad para escoger lo que él considere adecuado para su desarrollo y no limitarlo sólo a las actividades del puesto donde trabaja.

Segunda. *El trabajo en un puesto no es perenne o estático en las organizaciones; el individuo desea ascender, tener otras oportunidades, por lo que se le deberá capacitar permanentemente.*

Tercera. Debemos buscar una congruencia de metas entre lo que desea el



individuo y lo que la organización requiere. En la medida en que esto se logre habrá un desarrollo integral. Esto se puede apreciar en la figura 10.5, que es la combinación o acercamiento de las dos variables en forma de sistema.

Pero cabe preguntarse: ¿En qué medida las organizaciones pueden y deben intervenir en la capacitación del individuo, estimulándolo? La pregunta es sin duda difícil pero... También se debe considerar que los hombres viven y pasan gran parte de su tiempo en organizaciones. Estas no deben limitar su desarrollo; lo deben estimular. Para Douglas McGregor "el medio ambiente en que trabaja el individuo es la variable más importante que afecta su desarrollo".

Las metas de desarrollo personal pueden ser diversas. Presentamos a continuación una lista de ellas:

- ✓ **Asistir a seminarios o cursos informales.**
- ✓ **Estudiar en alguna escuela técnica o universidad.**
- ✓ **Tomar cursos por correspondencia.**
- ✓ **Estudiar en sistemas abiertos de secundarias, preparatorias y universidades.**
- ✓ **Realizar estudios de pos-grado.**
- ✓ **Estudiar otros idiomas.**
- ✓ **Leer cierta cantidad de libros.**
- ✓ **Impartir clases en universidades e institutos.**
- ✓ **Dar conferencias.**

- ✓ **Realizar visitas a museos tecnológicos u otras plantas.**

MECÁNICA DE FUNCIONAMIENTO

Generalidades. Hay mucha literatura que pretende explicar cómo operar a través de la administración por objetivos, pero no hay uniformidad en cuanto a la mecánica de funcionamiento.

Cuando se ha tratado de que toda la organización funcione sistemáticamente por "AXO", se han registrado fracasos en empresas que pretendieron aplicar dogmáticamente alguna de esas técnicas, muchas todavía en proceso de experimentación.

Hay que recordar que la "AXO" es una filosofía de dirección que se debe analizar por ser fuente del "debe ser" de todo supervisor, sin importar el rango de su posición, porque esta teoría busca que el administrador no se pierda en los medios, sino que busque lo importante: los objetivos. Además, hace énfasis en la planeación y evaluación del trabajo.

Flujo de funcionamiento. Uno de los esquemas más sencillos para comprender el funcionamiento de la administración por objetivos ha sido desarrollado por los profesores Harol Koontz y Cyril O'Donnell. Su diagrama incluye los pasos básicos de la cogestión administrativa.

El modelo en cuestión se puede apreciar en la figura 10.6.

Explicación del diagrama de flujo. El número 1 del diagrama indica que el punto de arranque es la clasificación y definición de los objetivos institucionales. Sin ellos es imposible administrar.

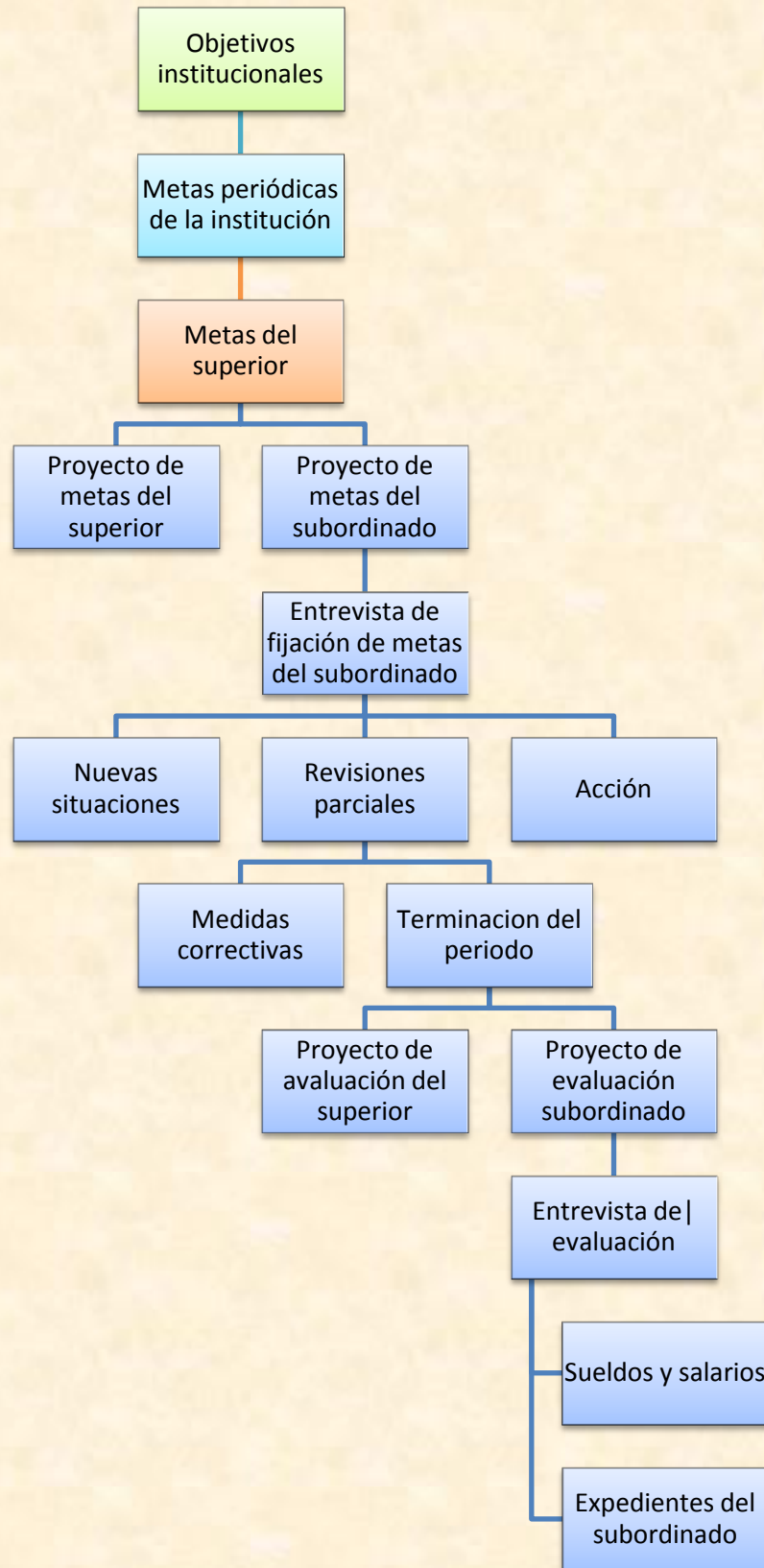
El paso 2 consiste en la fijación de metas concretas y mensurables de la organización a diversos plazos: largo, más de cinco años; mediano, de uno a cinco años, y corto, menos de un año. Es responsable de esta etapa la más alta dirección.

El 3 señala la etapa de definición de metas del superior para toda sección o área a su cargo; una vez hecho esto, debe establecerlas con cada uno de sus subordinados, para que éstos, a su vez, si tienen subordinados, lo hagan en la misma forma.

Para definir las metas se recomienda que el administrador fije una fecha de discusión y pida al subordinado un plan de trabajo para el periodo que se desea planificar. El superior a su vez ha de formular un proyecto con lo que considera

que el inferior debe hacer, teniendo en cuenta el trabajo formal, el informal, la creatividad que requiere el puesto y el desarrollo personal del empleado.

El en el diagrama indica la etapa de la entrevista. Este punto es uno de los más complicados y difíciles. Omitirlo es una de las principales causas de que el sistema de administración por objetivos no funcione debidamente.



La entrevista de fijación de metas es rechazada por el superior. Primero, porque se filtran en ella conflictos y luchas de poder; también porque es momento propicio para solicitar aumentos de salarios que en muchas ocasiones no dependen de él, sino de las políticas generales de la organización.

En tercer lugar porque muchas veces los superiores no están preparados para llevarlas a cabo. Todas estas razones las esconden en el pretexto de que las entrevistas consumen mucho tiempo. Una buena entrevista ha de cubrir los siguientes pasos:

Preparación. Con base en la "descripción de funciones", si existe, si no, en las funciones delegadas se prepara el proyecto de metas. Se deberá prever que el jefe no sea interrumpido ni aun por teléfono.

"Rapport". Este anglicismo usado en la teoría administrativa significa la etapa de "romper el hielo", para crear un ambiente cordial, evitando que el subordinado esté tenso y nervioso. Los primeros minutos de la entrevista se pueden dedicar a esta etapa.

Cima. El superior solicitará al subordinado que presente su plan de trabajo, iniciándolo por las funciones básicas del puesto. En caso de existir descripción de funciones, se tomará en cuenta y se aprovecha la oportunidad para revisarla y actualizarla.

No es totalmente necesaria la descripción de puestos para que funcione la "AXO", sin embargo, el punto de arranque para la fijación de metas está en las tareas formales.

El subordinado deberá primero exponer su plan de los cuatro tipos de metas ya señaladas. En caso de que en los planes falten puntos básicos o las metas sean pobres, se solicitará al subordinado que las enriquezca; si hay resistencia del subordinado, se oirán sus razones, anotándolas para aislar las causas y poder combatirlas. La entrevista es una de las mejores oportunidades para conocer problemas y hallar soluciones.

Es posible que el subordinado muestre que las acciones informales no le permiten dedicarse enteramente a tareas básicas. Por esta razón es fundamental hacer un análisis conjunto de dichas acciones y decidir si son o no imprescindibles para formalizarlas o abandonarlas.

Las acciones creativas se estimularán hasta donde sea posible.

Por último, se discutirán los planes de desarrollo del subordinado. El superior sólo tomará nota para comentarlos con la comisión de capacitación y desarrollo, como lo establece la Ley Federal del Trabajador en México; o en su caso, con el departamento de desarrollo del personal.

Cierre. Al término de la revisión es corriente dedicar unos minutos a la situación personal y familiar del subordinado ya que en muchas ocasiones en ellas está la causa de problemas y bajo rendimiento.

El número 5 de la gráfica comprende los siguientes pasos: la acción del subordinado que debe ser supervisada, parcialmente según el caso; recordando que la filosofía del sistema es el cumplimiento de objetivos y no la supervisión constante. En caso de que haya nuevas situaciones que exijan cambios, se establecerán las medidas correctivas pertinentes. Al término de la gestión se evaluarán los resultados.

El 6 señala la etapa en que cada una de las partes elabora un proyecto de evaluación y de análisis de causas, paso previo de una entrevista de evaluación que deberá llevarse a cabo.

El 7. La tarea de un administrador no es tan sólo planear y ejecutar sino también, evaluar los resultados. Se trata de evitar esta entrevista, más que la anterior, ya que es muy complicada, porque evaluar y juzgar a otro ser humano es, para muchos, materialmente imposible, sobre todo cuando las culpas son compartidas.

Evaluación de resultados. Sabemos que, pese a las dificultades, sin evaluación no hay avance y que el éxito del futuro depende del análisis del pasado: Sabemos que los incumplimientos son dañinos y estamos conscientes de que lo importante es conocer y hacer conocer al subordinado las causas para corregirlas, aun si están fuera del alcance del superior y del subordinado. En todo caso la evaluación sistemática aumenta la posibilidad de la eficiencia.

El científico aísla variables para observarlas e investigar los problemas; el supervisor debe, como tarea principal, aislar causas y la evaluación de resultados es el momento indicado para ello.

Se ha dicho que el supervisor "se gana el pan con el sudor del de enfrente". Esto no es así, porque las tareas vitales de planear y evaluar exigen más y son más complicadas que las de ejecutar las cosas.

Las entrevistas de evaluación deben llevarse a cabo técnicamente, por lo que es necesario una preparación, un "rapport", la cima y el cierre. Al final se pueden fijar las próximas metas.

Un modelo de evaluación de cada meta podría hacerse bajo la escala siguiente:

10	8	6	4	2	0
Excelente Sobrepaso cumplimiento del la meta	Cumplió el 80% de la meta	Cumplió aproximadamente el 60% de la meta	Cumplió el 40% de la meta	Cumplió el 20% de la meta	No cumplió con la meta

Pero no basta con clasificar sino que se deben buscar las causas y tratar de corregirlas (para profundizar el tema, véase la obra *Administración situacional y por objetivos*, de Sergio Hernández y Rodríguez, edición privada).

A continuación presentamos una lista de las principales causas de incumplimiento:

1. Acciones no formales constantes (véase la lista de acciones no formalizadas).
2. Faltó información básica.
3. No se contó con los recursos (máquinas, dinero, personas).
4. Falta de capacitación y habilidad para la tarea.
5. Hubo que abandonar la meta por cambios prioritarios.
6. Causa de fuerza mayor (salud, huelga, etcétera).
7. La meta era demasiado ambiciosa.
8. Teniendo todo, no se cumplió.
9. Cambios de superiores.

En algunas empresas se usan las evaluaciones para establecer los planes de capacitación y desarrollo. En otras, las utilizan para dar compensaciones adicionales. No se recomienda esta aplicación, porque el supervisor estará muy presionado por el subordinado y si no hay otorgamiento pueden generarse conflictos. Algunas instituciones del sector público en México han fracasado tratando de utilizar las "evaluaciones de méritos" como instrumento de estímulo a los subordinados, haciendo engañosos los beneficios de la evaluación administrativa.

Importa poco si no puede aplicarse como una mecánica. Lo fundamental es el deseo de aproximarse a ella.

Hay que desear y buscar que todo administrador posea una preparación mínima y conozca la administración por objetivos para orientar su trabajo. Porque si la administración como disciplina que estudia la forma de incrementar la eficiencia a pesar de las dificultades, indica que ésta sólo se logra planeando y evaluando acciones, resulta evidente que el administrador, eje de la organización, para ser eficiente, debe saber planear y evaluar resultados.

RESUMEN

En esta parte de la unidad hemos estudiado:

1. Que Peter F. Drucker fue quien acuñó el término "administración por objetivos", y que gracias a Douglas McGregor pronto fue ampliamente difundido.

2. Que un objetivo es un punto vital que da vida al organismo administrativo y que una meta considera los puntos concretos, medibles y establecidos en tiempos determinados en el camino del cumplimiento de los objetivos; por lo que, para administrar cualquier organización, es básico que ésta cuente con objetivos claramente definidos en los cuales fundamentar las metas organizacionales que den coherencia a las actividades con la misión o propósito fundamental, razón de ser, de la organización.

3. La AxO es una forma de pensamiento que presupone la coordinación de objetivos cuantificables y debidamente redactados. Tiene un carácter cíclico.

4. La clasificación de los objetivos de acuerdo con su origen y tiempo; su jerarquía y función, y el puesto y desarrollo personal.

5. Vimos que los objetivos estratégicos son de largo alcance en cuanto a tiempo y extensión de la organización que se involucra; que los objetivos tácticos se relacionan con el mediano plazo y enlazan la estrategia con las acciones normales; mientras que los objetivos operacionales se relacionan con el corto plazo y especifican lo que debe hacerse en las operaciones cotidianas de la organización.

6. La mecánica de funcionamiento de la AxO, la cual comprende: clasificación y definición de objetivos institucionales, fijación de metas medibles y concretas a diversos plazos, definición de las metas del superior y su entrevista con el subordinado para fijar las metas de este último; la acción del subordinado en pos de sus metas, evaluación del desempeño del subordinado y análisis de las causas de las desviaciones.

7. Las ventajas y limitaciones más importantes de' sistema de AxO.

AUTO EVALUACIÓN

1. Menciona cómo surgió el término "administración por objetivos".

2. Señala algunas críticas que pudieran hacerse al empleo del término.

LECTURA

Teoría XY^N: Un modelo para evaluar la acción de liderazgo

La palabra líder se define como: *"un sujeto puede que encabeza una clasificación o grupo"*. En este sentido sea el que ocupa el primer lugar, por tanto, un jefe con autoridad legal es un líder. Sin embargo, el significado más puro del término líder se refiere al individuo que conduce o ^A con la aceptación voluntaria del grupo, con o sin autoridad legal.

El desarrollo de la empresa moderna ' que los jefes sean más líderes, que dirijan por habilidad personal y no por autoridad legal.

La psicología de los grupos de trabajo clasifica a los líderes como autócratas o demócratas; a su vez, un autor muy conocido entre nosotros indicó que los jefes orientados hacia la producción, y que poco atienden las necesidades psicológicas de sus subordinados, dirigen bajo la teoría X; y que los que fomentan la participación y permiten más autocontrol de los subordinados, dirigen bajo la teoría Y.

La praxis administrativa demuestra constantemente que cualquier posición radical es inoperante, y que el logro de los resultados se obtiene sólo cuando el líder sabe cuál es la cantidad exacta de autoridad legal e informal que se requiere en cada situación. O bien, si debe asumir una posición autocrática, demócrata o ambas, mezcladas en diferentes proporciones.

Un autócrata puede producir insatisfacciones psicológicas peligrosas, y matar la creatividad formando subordinados inseguros o rebeldes que no podrá controlar, aun con todo su poder. Si él no sabe abrirse oportunamente hacia modelos participativos que generan confianza, perderá su poder formal tarde o temprano, y el tiempo estará incrementando los niveles de insatisfacción geoméricamente.

A la inversa: un demócrata a quien rebasa el grupo perdiéndole respeto, si no sabe ejercer, en su momento oportuno, la autoridad para disciplinar y reencauzar al grupo a los objetivos vitales, puede causar conflictos, luchas por el poder y divisiones que finalmente lo derribarán. De ahí que Maquiavelo decía que más vale ser temido que amado y no lo suficientemente respetado. O como decía un califa en la España mora: que la primera obligación de un príncipe es cuidar su poder, porque perdido este ya no hay nada que hacer.

El administrador moderno deberá manejarse muy bien en estos dos sentidos, sin colocarse o manejarse sólo por la teoría X, o sólo por la teoría Y. De ahí que este trabajo lo he denominado teoría (XY) N. A continuación desarrollo las bases fundamentales de mi modelo, que son las teorías de Abraham Maslow, la de la administración por objetivos, combinadas en forma de una matriz tipo Grid Gerencial, de Blake y Mouton, definiendo cinco grados de interrelaciones de la teoría X, como atención exclusiva a la producción, y la teoría Y, como atención a las personas.

DESARROLLO DEL MODELO

Fue necesario fijar un objetivo del modelo que pretendía desarrollar, y que ahora presento. Éste es el siguiente:

Analizar la gestión administrativa a través de una matriz que muestre los diversos grados de liderazgo, con el fin de cumplir un doble propósito:

a) Servir como instrumento de evaluación del desempeño directivo.

b) Como consecuencia de lo anterior, servir como guía de la acción directiva y la formación de líderes.

Alcanzar un objetivo tan alto como el fijado con anterioridad implicó utilizar una serie de marcos teóricos difundidos y reconocidos ampliamente entre los tratadistas modernos de los modelos psicoadministrativos, como ya se mencionó:

- La teoría de Maslow
- La administración por objetivos
- Grill Gerencial

TEORÍA DE MASLOW

Recordemos que el doctor *Abraham Maslow* indicó que en las necesidades psicológicas del hombre hay prepotencia y jerarquía, señalando que no se pueden satisfacer ciertas necesidades psicológicas si no se cubren otras anteriormente; y, una vez cubiertas, generan otras de mayor nivel. Las clasifica en básicas y secundarias.

Las primeras son las de naturaleza fisiológica; es decir, están más en la vida vegetativa que en la vida psicológica.

Según Maslow, las necesidades secundarias son de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización (véase figura 10.8).

Las necesidades de seguridad. El ser humano necesita perder el miedo al medio ambiente y a las condiciones futuras. Es débil comparado con otras especies, y esta debilidad lo obliga a unirse con otros seres humanos para apoyarse mutuamente. Se siente inseguro sin el apoyo de otros, o de bienes materiales. El miedo lo hace unirse contra el jefe o la autoridad, o en favor del jefe. El origen de los sindicatos posiblemente obedece a estos sentimientos de defensa.

Una vez cubierta satisfactoriamente la necesidad de seguridad, o gran parte de ésta, surge la necesidad social de identificación y reconocimiento por parte del grupo: la imitación del más fuerte, o más reconocido, en lo económico y en lo psicológico, creando compromisos y cierta competencia entre los miembros. De una u otra forma surgen líderes, y, obviamente, seguidores.

Los individuos que tienen resuelta esta necesidad, ya sea como líderes o como seguidores, empiezan a generar una necesidad de estima, de otros y de sí mismos.



Se hace necesario sentirse orgulloso de sí mismo por los resultados de la acción individual, aunque siempre necesita el reconocimiento de otros a través de sus estímulos. Le alabanza de otros, y la de el mismo, le ayuda. Por otra parte, el exceso de confianza interna o externa lo pierde, sin encontrar una auténtica felicidad.

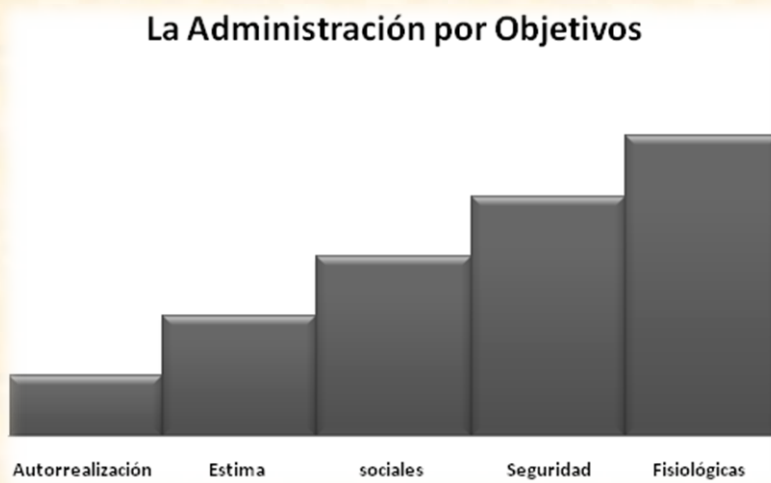
Necesita tener cuidado de no enfermarse psicológicamente, pues sería presa fácil-a través del narcisismo-, de otros sujetos pretendan utilizarlo que pretenden] para sus fines personales. Recordemos el viejo refrán: "cuídate de quien te alaba".

Por último, Maslow nos dice que el hombre buscará, una vez cubiertas sanamente las necesidades anteriores, manifestarse con libertad haciendo cosas que le agradan, como querer a otros, produciendo y creando bienes materiales, artísticos y culturales que beneficien a sus grupos. El auténtico líder buscará trascender, mediante la ayuda a otros a ser líderes con intenciones bien definidas en pro de la sociedad.

En las organizaciones sociales se necesitan líderes productivos y positivos. Así, es impulsar el liderazgo sano, midiendo los grados de satisfacción de necesidades psicológicas.

LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

Un líder requiere metas para justificarse como tal, y en la medida en que lo logra se fortalece. Sin objetivos y metas, un líder se pierde.



Las organizaciones tienen su razón de ser, y para saber sus miembros necesitan establecer metas cuantitativas en razón del tiempo. George Odiorne establece cinco niveles de metas de pro que permiten evaluar la gestión (véase la figura 10.9).

El primero el cumplimiento de los objetivos de las funciones básicas garantiza el nivel "fisiológico" de las organizaciones. Si no se cumple este nivel, la empresa pierde su razón de ser.

El segundo nivel de metas que señala Odiorne está dado por las acciones no formalizadas. El buen desempeño de las funciones directivas necesita atender y resolver problemas que se presentan en la acción cotidiana. Por ejemplo, los imprevistos que se encuentran fuera del marco formal. Propugna, asimismo, la cooperación entre los miembros del grupo, fomentando el trabajo de equipo.

El tercer nivel de metas será capacitar y actualizar de manera permanente a las personas para producir mejor cada vez y no caer en rutina. Esta capacitación se refiere a lo intrínseco del puesto. Si esta capacitación es buena, como consecuencia surgirá la necesidad de crear nuevas formas implantar positivas de producción. Si no, se corre el riesgo de que los subordinados pierdan interés en la capacitación.

El cuarto nivel está dado por metas de aplicación del pensamiento creativo e innovador, que sólo se obtiene si el líder estimula su producción.

El quinto nivel y último, es el desarrollo o producción de líderes; esto permitirá a la organización lograr una independencia del mismo líder o de sujetos "indispensables".

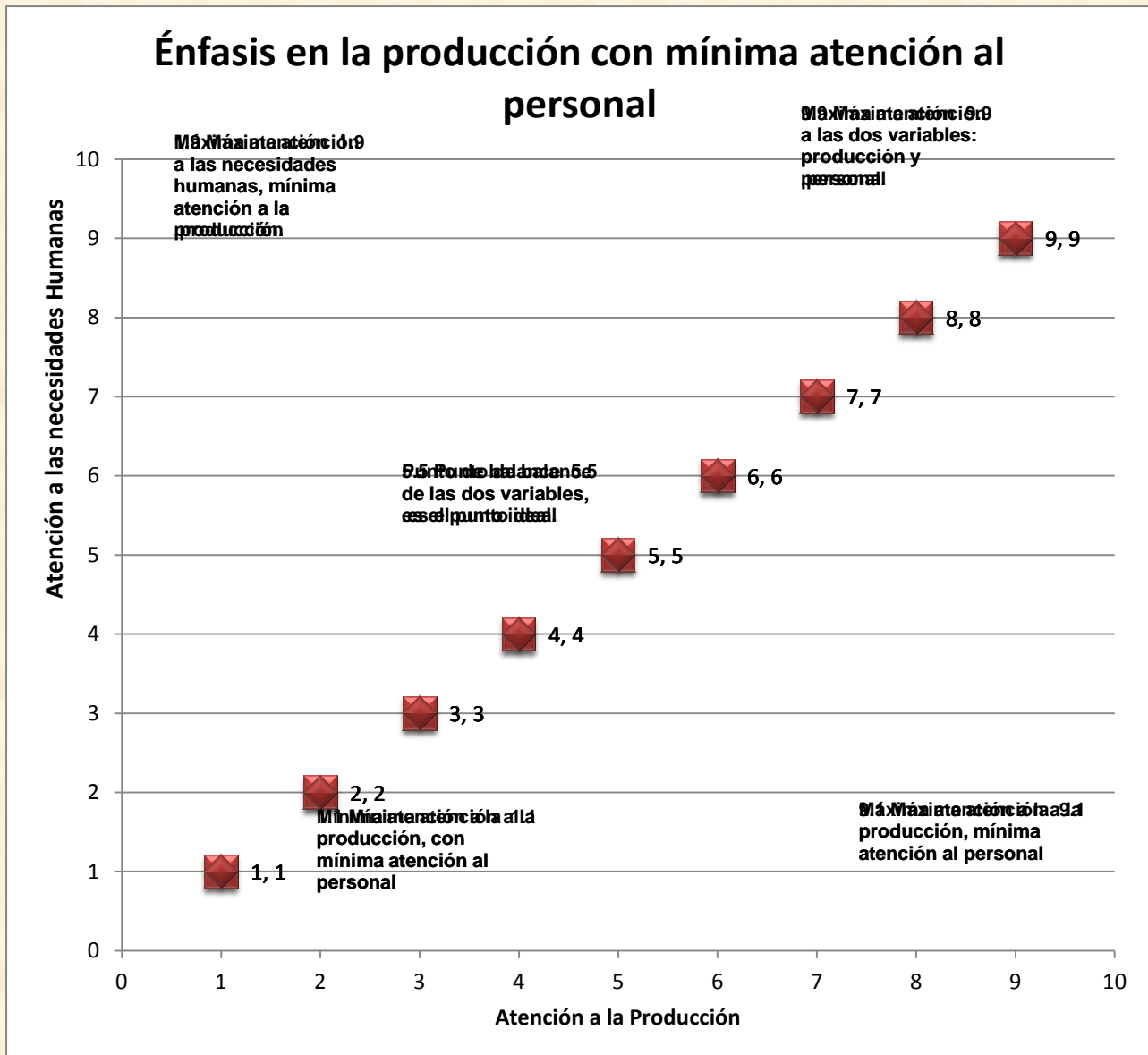
Este último nivel sólo se logrará plenamente cuando un líder logre la autorrealización de los miembros del grupo de él mismo, alejando el miedo de perder su puesto. Naturalmente, en la medida en que él se arriesga, aumentan sus posibilidades de ascenso.

GRID GERENCIAL

Recordemos que en 1964 Robert Blake y Jone S. Mouton publicaron su modelo en un artículo que "The denominaron que ha sido traducido como "grid gerencial", "malla administrativa" o "parrilla gerencial". En una matriz establecieron la relación de dos factores/ atención a las necesidades humanas en relación con la supervisión; en la matriz se evaluaron los mínimos y máximos de cada factor, numerándolos del uno al nueve. Se observaron cinco posiciones (véase la figura 10.10).

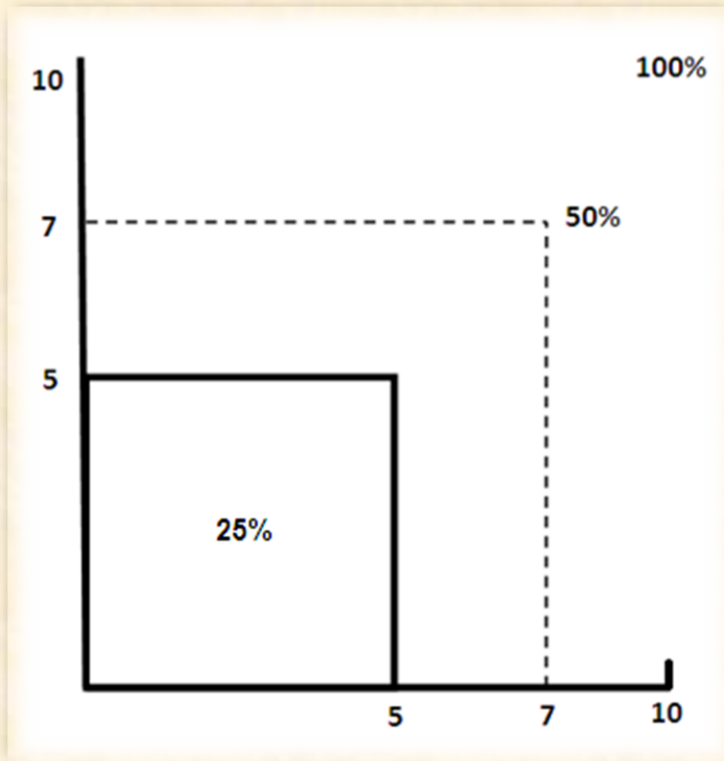
1.1 Mínima atención a la producción con mínima atención al personal.

1.9 Máxima atención a las necesidades del personal con mínima atención e la producción.



9.9 Máxima atención a las dos variables: producción y personal. 5.5 Punto aparente del balance y equilibrio de las dos variables.

Blake y Mouton sostienen que el punto adecuado de balance es el 5.5. En una relación cuadrática ello resulta falso, porque sólo cubre el 25 por ciento del universo del .En todo caso el punto de balancees 7.7, o sea, aproximadamente el 50 por ciento, si bien el ideal administrativo es 10.10 igual a 100 por ciento, como se ilustra en la siguiente gráfica (ver figura 10.11).



En esta gráfica se puede apreciar que un liderazgo centrado en 25 es pobre. No podemos ver medios alumnos o medios maestros. En filosofía se afirma que las verdades no son medias verdades. En moral lo medio bueno y medio malo es indeseable, "ser o no ser, he ahí el dilema".

MATRIZ DE LA TEORÍA (XY) N

Esta matriz es un instrumento de ponderación y dirección de está basada en el Grid Gerencial de Blake y en el cual se señalan dos variables: atención a la producción y atención a las personas que se indican con "X" e 'Y' respectivamente. Estas denominaciones concuerdan con los ejes cartesianos clásicos.

Debido a que tanto Maslow como Odiorne marcan cinco numerales, la matriz de esta teoría está en escala del uno al cinco, y el punto ideal es el máximo de las dos variables. De ahí que todo líder deberá encauzar sus acciones hacia ese punto, el cual no tendrá límites, pues las potencialidades de producción serán infinitas, razón por la cual he denominado a esta teoría XYN. (fig. 10.12)

A continuación analizaré cinco intersecciones de ambas variables homogéneas en su grado; sin embargo, la matriz brinda la oportunidad de hacer más combinaciones.

Interacción X1-X1: indica el nivel mínimo que se debe atender en ambas variables. Si cualquiera de ambas falta o no se cumple, el directivo estará mal críticamente; por lo demás, no se le puede premiar por cumplir con sus obligaciones, aunque en general, en las organizaciones se considera que la responsabilidad termina ahí.

Interacción X2-Y2: nos indica que el jefe no solamente atiende la tarea, sino que fomenta que su grupo trabaje ante situaciones imprevistas. Esto dará seguridad a la empresa y a los subordinados, ya que si falta alguno por enfermedad o cualquier otra razón, no se desatiende la necesidad de la empresa, puesto que hay compañerismo, y ellos se sentirán más seguros. sino que se preocupa por capacitar y alentar el espíritu de grupo.

La interacción X3-Y3 nos muestra que un jefe no solamente cumple y fomenta la cooperación, si no que se preocupa por capacitar y alentar el espíritu de grupo.

X 5	Capacita, fomenta y ayuda a la formación de líderes, aun a su sucesor o posibles jefes					5XY	(XY)"
X 4	Permite e impulsa el desarrollo creativo de los miembros del grupo, fija metas de aplicación y los logros.					4XY	
X 3	Capacitación con miras a la proyección del puesto y de la organización y fomenta el trabajo de equipo.					3XY	
X 2	Permite y motiva la cooperación en su grupo (acciones informales)					2XY	
X 1	Cumple las tareas y objetivos básicos del área (acciones formales)					XY	
							Maslow
		El nivel fisiológico de los empleados no está en peligro por trabajo excesivo que produce stress o por malas condiciones del ambiente de trabajo	Existe seguridad en el grupo. Hay respeto y no miedo al jefe. Rotación normal de personal	Fortalece las relaciones cordiales. Intra e inter grupos. No hay conflictos graves.	Estimula y motiva a los subordinados al trabajo	Logra la autorrealización de los subordinados El trabajo se realiza por propia satisfacción	Y
		Y 1	Y 2	Y 3	Y 4	Y 5	

En la interacción X4-Y4 estará el líder que, además de lograr lo anterior fomenta ,la creatividad y desarrollo tecnológico de la empresa y estimula las necesidades de reconocimiento de los subordinados.

En la interacción X5-Y5 estará quien cumpla con lo anterior e impulse el desarrollo personal fortaleciendo las habilidades de dirección de sus subordinados, lo que, como consecuencia, traerá grandes beneficios y la autorrealización de aquellos sujetos con metas de liderazgo. Al mismo tiempo, los que alcancen la autorrealización por otros

medios que pudieran estar en el propio trabajo, creando y produciendo por amor a la organización, al ver que se cumplen metas sin problemas, se sienten autorrealizados.

LA MATRIZ COMO MODELO DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DIRECTIVA

La matriz puede ser utilizada para calificar el mérito de los mandos medios utilizando puntos. Se otorgará un punto al que esté en el primer nivel 1×1 igual a 1; cuatro, al que esté en el segundo, 2×2 igual a 4, y 25 al que esté en el quinto

nivel 5×5 igual a 25. Se pueden reforzar con estímulos económicos y psicológicos los logros.

La calificación puede hacerla el mando inmediato superior y los subordinados, dividiendo el producto entre dos, o por lo superiores, para no afectar la autoridad.

CONCLUSIONES DEL MODELO

El paradigma permite obtener las codificaciones numéricas de evaluación de la gestión directiva, tan necesarios en nuestra profesión, ya que faltan parámetros en muchas ramas de administración.

Tenemos que reconocer que la contaduría, la economía y la medicina, entre otras profesiones, son más consistentes que la nuestra, porque cuentan con herramientas de medición sólidas, y las pocas que tenemos son propiedad de despachos transnacionales y en ocasiones imprecisas.

Este modelo permite mezclar dos variables aparentemente antagónicas o excluyentes. Por errores conceptuales se había considerado que, al atender la producción, se sacrifica la atención de los recursos humanos, y nos demuestra que a medida que se avanza en una de las variables se estimula la otra, ya que no es posible el desarrollo de líderes auténticos sin haber logrado una autorrealización.

Una tercera ventaja será la posibilidad de que posteriormente algún colega, o uno mismo, pueda medir la ineficacia o los niveles de frustración, mediante el mismo modelo, sólo que a la inversa. Esto es importante, debido a que jefes con autoridad legal, pero productos de la politiquería, del compadrazgo o del nepotismo, causan con su prepotencia e impreparación técnico-administrativa, niveles de frustración que ponen en peligro la estabilidad de la organización, o bien, causan daños a los sistemas productivos, que pueden tardar años en restaurarse. Por desgracia esto es muy común en América Latina.

El modelo se debe validar científicamente con el apoyo de los licenciados en administración, para lo cual espero contar con su apoyo. Esto indudablemente exige un serio esfuerzo de investigación.

El producto del modelo que presento es consecuencia de haber concatenado ideas de autores estadounidenses. Ojalá, algún día, se hable de la teoría de Sánchez Ku, Martínez, García, Atahualpa, Guayas, Lempira o Cuauhtémoc.

Sergio Hernández y Rodríguez