



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
PIRHUA

# LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS Y MEJORES DECISIONES

Agustín Villar-Guevara

Lima, octubre de 2016

PAD Escuela de Dirección

Maestría en Gobierno de Organizaciones

Villar, A. (2016). *La dirección por objetivos y mejores decisiones* (Trabajo de investigación de Magíster en Gobierno de las Organizaciones). Universidad de Piura. Programa de Alta Dirección. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una [licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)



**MAESTRÍA EN GOBIERNO  
DE ORGANIZACIONES**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE  
MASTER EN GOBIERNO DE ORGANIZACIONES**

**LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS  
Y MEJORES DECISIONES**

**AGUSTÍN REYNALDO VILLAR GUEVARA**

Lima, 31 de octubre de 2016

## PRÓLOGO

Si me hubiesen preguntado hace un par de años atrás qué idea tenía del Gobierno de Organizaciones, lo primero que se me vendría a la cabeza era un grupo de personas en reuniones interminables para tomar decisiones previendo el futuro de una organización. En la actualidad, me preguntaría ¿y cómo se toman esas decisiones previendo el futuro de una organización?, o tal vez, desdoblarla en preguntas más simples, como ¿qué es tomar una decisión?, ¿quién debe tomar esa decisión?, ¿qué debe tener en cuenta para tomar esa decisión? Y como telón de fondo a todas esas preguntas estaría la cuestión ¿qué es una organización?, ¿quiénes conforman una determinada organización?, ¿cuáles son los fines de esa determinada organización?

Todas estas preguntas no serían nuevas en el mundo de las organizaciones, de hecho hay varias propuestas de respuesta para ellas. Variados enfoques o modelos sustentan esas respuestas, muchas de ellas presentadas como la propuesta que revolucionaría el mundo de las organizaciones. Desde enfoques estrictamente mecanicistas que ven a la organización como una máquina, de la que se obtiene resultados positivos (incentivos) o negativos (sanciones) según los datos de entrada que se proporcionen, a modelos psicosociológicos

que ven a la organización como un organismo social en el que los que participan buscan incentivos y satisfacer otras necesidades. Por su parte, la propuesta de la Maestría en Gobierno de Organizaciones (MGO) del Programa de Alta Dirección de la Universidad de Piura, invita a considerar un modelo antropológico que da luz para evaluar esa variedad de respuestas a las preguntas antes planteadas. Este modelo antropológico propuesto sirve para, ante la diversidad de respuestas, ver cuál considera mejor la realidad de la persona humana en todas sus facetas o vertientes que incluye. Se ha escogido la Dirección por Objetivos porque, a pesar de no ser tan nueva en el tiempo, sí es nueva porque no parece haber sido aplicada en su original concepción por parte de su autor, Peter Drucker. De hecho algunas experiencias de aplicación de esta dirección no han tenido éxito por no haber sido entendida adecuadamente. Es lógico que si no es entendida bien, no puede esperarse que tenga una buena ejecución que asegure su éxito. En este trabajo, siguiendo la línea planteada por Carlos Llano sobre la Dirección por objetivos, se intenta mostrar, sin detrimento de mejores pareceres, que ésta sería el tipo de dirección que mejor consideración tiene sobre la naturaleza del hombre.

El presente trabajo es una sugerencia original del Prof. Pablo Ferreiro quien nos ha animado a plantearlo y a desarrollarlo. Incluso considerando la posibilidad de que sirva como una guía para quien, con afán teórico, quiera conocer algo sobre dirección o para ejercerla en su ámbito personal o profesional. Agradecemos el apoyo y la paciencia del Prof. Pablo Ferreiro para la realización de este trabajo y esperamos no haber defraudado las expectativas.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	v
<b>1. ¿QUÉ ES DIRIGIR?</b> .....	7
<b>2. DIRECCIÓN POR OBJETIVOS.</b> .....	18
2.1. CONDICIONES PARA DIRIGIR POR OBJETIVOS .....	19
2.2. IDEAS BÁSICAS PARA DIRIGIR POR OBJETIVOS .....	23
3. GOBIERNO COLEGIAL .....	29
4. DIRECCIÓN Y PERSONAS .....	32
5. CONCLUSIONES .....	37
6. EJEMPLO: PLANES DE TRABAJO PARA DOCENTES UNIVERSITARIOS .....	41
7. GUIÓN ESQUEMÁTICO PARA CHARLAS SOBRE TEMAS DE GOBIERNO .....	43
<b>BIBLIOGRAFÍA:</b> .....	47

## INTRODUCCIÓN

En su libro, escrito en 1954, *La gerencia de empresas* (3ª. Ed. Buenos Aires, Editorial Sudamericana, S. A.), Peter Drucker asigna un papel clave a esta labor en las empresas cuando afirma: “la gerencia, que es el órgano de la sociedad encargado específicamente de hacer productivos los recursos, es decir, responsable del progreso económico organizado, refleja como consecuencia de ello, el espíritu básico de esta era”<sup>1</sup>. A continuación, en el mismo libro, indica que “únicamente una competencia directiva superior y realizaciones directivas continuamente mejoradas pueden mantenernos en la senda del progreso y evitar que nos volvamos complacientes, satisfechos de nosotros mismos y perezosos”<sup>2</sup>. Reconoce que la gerencia de las empresas es importante pero también reconoce que “la gerencia es la menos conocida y menos comprendida de nuestras instituciones básicas”<sup>3</sup>. Sin embargo añade un matiz de especial interés para un enfoque antropológico, como el del Gobierno de

---

<sup>1</sup> DRUCKER, P. *La gerencia de empresas*, Editorial Sudamericana, Barcelona, 1978, p. 15.

<sup>2</sup> *Ibid.*, p. 16.

<sup>3</sup> *Ibid.*, p. 17.

Organizaciones, al decir que “implica una mayor responsabilidad en cuanto a la acción creadora. Porque la gerencia tiene que dirigir y la dirección no es un conducta pasiva, adaptable, sino que significa actuar para que los resultados deseados tengan lugar”<sup>4</sup>.

Resulta por demás interesante cuando habla de trabajador subalterno, a quién habitualmente se le define “-a diferencia del gerente- como a un hombre que hace lo que se le indica, sin responsabilidad o parte en las decisiones relativas a su trabajo o al de otros”<sup>5</sup>.

Para mejor realizar esta labor de gerencia Drucker considera necesaria la existencia de unos objetivos que se caracterizan por “establecer las realizaciones que la unidad general de cada uno debe producir”<sup>6</sup>. Pero a esos objetivos “cada integrante de la empresa contribuye con algo diferente, pero todos deben contribuir a una meta común. Sus esfuerzos deben estar dirigidos en el mismo sentido y sus contribuciones deben encajar entre sí en forma de producir un todo continuo, sin fricción, sin duplicación innecesaria del esfuerzo”<sup>7</sup>. Y es que, como afirma Leonardo Polo: “la empresa es un factor de fomento de la personalidad”<sup>8</sup>

Es precisamente a esa contribución, y a la mejor manera de realizarla, a la que se dedica este trabajo. Empezará revisando, desde el punto de vista antropológico, lo que se entiende por dirigir, la labor propia de todo directivo. Luego se centrará la atención a lo que significa la dirección por objetivos como aportación de Peter Drucker al mundo de la gerencia. También se considerará cómo algunos modelos de gobierno recogen, en mayor o menor medida estos modos de entender lo que es dirigir. Finalmente se comparará lo propuesto con el modelo antropológico propio de esta maestría en gobierno de organizaciones.

---

<sup>4</sup> *Ibid.*, p. 23.

<sup>5</sup> *Ibid.*, p. 26.

<sup>6</sup> *Ibid.*, p. 171.

<sup>7</sup> *Ibid.*, p. 165.

<sup>8</sup> POLO, L. y LLANO, C. *Antropología de la acción directiva*, Unión editorial, Madrid, (1997) p. 66

## 1. ¿QUÉ ES DIRIGIR?

Al hablar de la naturaleza compleja de la gerencia Peter Drucker dice que: “Las tres tareas de la gerencia: la dirección del negocio, la dirección de los gerentes y la dirección del trabajador, se pueden analizar separadamente, estudiar separadamente, valorar separadamente. En cada una de ellas puede distinguirse una dimensión presente y futura. Pero en su labor diaria la gerencia no puede separarlas”<sup>9</sup>. Se ve que la labor de la gerencia está en la dirección y ante la importancia concedida a la dirección cabe preguntarse ¿qué es dirección?, ¿qué es dirigir? Esta vez es Leonardo Polo quien afirma que: “Dirigir es lograr cambiar la conducta de otros de manera que hagan lo que yo quiero”<sup>10</sup>. Por otro lado, aunque se refiera a tareas de gobierno político y no necesariamente de una empresa, Sellés explica que “*Gobernar es coordinar* las alternativas suscitadas por las personas, de modo que por medio de ellas las mismas personas mejoren como hombres en el seno de la sociedad que forman”<sup>11</sup>. En lo que todos pueden estar de acuerdo es en que “Dirigir es estrictamente dirigir a hombres. Por decirlo de alguna manera, es una relación

---

<sup>9</sup> DRUCKER, P. La gerencia de empresas, Editorial Sudamericana, Barcelona, 1978, p. 30.

<sup>10</sup> POLO, L. y LLANO, C. Antropología de la acción directiva, Unión editorial, Madrid, (1997) p. 113.

<sup>11</sup> SELLÉS, J. F., Antropología para inconformes, Rialp, Madrid, 2006, p. 265.

intersubjetiva complicada y rica en matices, ya que el ser humano también lo es. Si no se tiene en cuenta esa complejidad, la dirección de hombres se hace unilateral, incide en el otro de una manera parcial y provoca efectos secundarios que se transforman muy fácilmente en efectos perversos”<sup>12</sup>. Aunque algunas veces “como diría el director de orquesta Herbert von Karajan, el arte de dirigir consiste en saber cuándo hay que abandonar la batuta para no molestar a la orquesta”<sup>13</sup>.

Si dirigir es dirigir hombres, el que dirige debe conocer lo que es el hombre, por eso es que “el directivo tiene que poseer una fuerte dosis de humanismo; no puede limitarse a ser un técnico (dirigir hombres no es actividad técnica); pero si no se procura la formación de hábitos, cambiar conductas humanas choca con limitaciones de índole reactiva. La capacidad de cambiar depende de la libertad”<sup>14</sup>. Y al actuar con libertad, el directivo se encontrará con diversas alternativas de acción que pueden significar diferentes modos de actuar y que, probablemente no lo sean. Así habrá que pedirle al directivo que “no hay que fiarse de las apariencias: se debe prestar atención a las cosas más obvias; de lo contrario nunca se llega a ser filósofo, ni tampoco hombre de acción. El que va despistado por la vida no puede dirigir y desde luego tampoco filosofar”<sup>15</sup>. Y no se puede ir despistado por la vida y no darse cuenta de las situaciones que se presentan, los directivos no deben olvidar el carácter retador de los problemas, tanto “para los directivos y para los otros miembros de la

---

<sup>12</sup> POLO, L. y LLANO, C. Antropología de la acción directiva, Unión editorial, Madrid, (1997) p. 15.

<sup>13</sup> CALLEJA, L. y ROVIRA, M. Gobierno institucional. La dirección colegiada, EUNSA, Barañáin, (2015) p. 38.

<sup>14</sup> POLO, L. y LLANO, C. Antropología de la acción directiva, Unión editorial, Madrid, (1997) p. 159.

<sup>15</sup> *Ibíd.*, p. 177.

organización”<sup>16</sup>. A tal punto esto es cierto que “si no hubiera problemas, no haría falta dirigir”<sup>17</sup>.

Un tema que puede olvidarse fácilmente es que para poder dirigir a otros hace falta la capacidad de poder dirigirse a sí mismo, y para poder lograr este primer dominio hace falta tener el timón de la propia vida. En ese sentido Leonardo Polo manifiesta que “El hombre dirige, es kibernétes (piloto de navío), en tanto que tiene encráteia (dominio propio); si no se dirige a sí mismo no puede dirigir ninguna otra cosa. La carencia de encráteia es la acrasía, la incontinencia. El incontinente es el hombre que cede a cualquier sollicitación, que no es dueño de sí, que carece de resistencia interior”<sup>18</sup>. Así se entiende más fácilmente que la calidad del directivo está en función del modo en que dirige. “Si una persona no se da cuenta de que su modo de dirigir la convierte en un directivo mejor o peor, ignora lo más importante”<sup>19</sup>. El modo en que un directivo dirige termina teniendo consecuencias en el negocio que maneja y en sí mismo: no es necesario insistir en el interés con que debe realizar esta tarea.

Aunque dirigir no sea lo mismo que comunicar, sin embargo son dos dinamismos entrelazados<sup>20</sup>, no resulta nada desenfocado plantear la labor del directivo bajo un esquema muy básico de comunicación del tipo que se muestra a continuación:

DIRECTIVO (emisor) → ORDEN (mensaje) → DIRIGIDO (receptor)

---

<sup>16</sup> POLO, L. y LLANO, C. Antropología de la acción directiva, Unión editorial, Madrid, (1997) p. 135.

<sup>17</sup> *Ibid.*, p. 152

<sup>18</sup> *Ibid.*, p. 111

<sup>19</sup> *Ibid.*, p. 110.

<sup>20</sup> *Cfr. Ibid.*, p. 123

Tal vez resulte oportuno hacer una rápida consideración de los distintos componentes de este esquema de comunicación al que se ha asimilado el hecho de dirigir. Con esta consideración se puede tener una mejor idea de lo que cada uno significa y encontrar maneras en que cada uno aporte lo necesario para realizar mejor la dirección.

En cuanto al directivo ya se han visto algunos aspectos sobre los que se volverá después pero ahora habrá que echar mirada a otros aspectos. En primer lugar habrá que señalar que “El auténtico directivo es un innovador;... siempre está enfrentado con el futuro; su visión está proyectada hacia él, y por eso puede dirigir hombres y no limitarse a la gestión de las cosas. En la medida en que dirige, afloran potencialidades”<sup>21</sup>. Por otro lado la labor del directivo debe caracterizarse por el trabajo en equipo que “sirve, ante todo, para determinar los problemas que deben solucionarse”<sup>22</sup>. El directivo no puede olvidar que su acción “está marcada por el cuño de la finalidad, porque dirigir no es otra cosa que ordenar a otros hacia un fin propuesto”<sup>23</sup>. Y si va a trabajar con otros tampoco puede olvidar que sólo hay trabajo en equipo cuando se dirige la empresa *desde dentro*<sup>24</sup>. Por supuesto que también se puede dirigir *sobre* la empresa pero en este “caso la organización es jerárquica y descende sobre una masa de hombres sin hacerles partícipes, lo que conlleva una sobrecarga en la transmisión de las órdenes dirigidas de arriba a abajo”<sup>25</sup>. De seguir esta última orientación, está en camino de “Dirigir de manera exclusivista, autoritaria, (lo que) significa eliminar de entrada la comunidad de intereses”<sup>26</sup>. A pesar de tratarse de un aspecto algo mal entendido

---

<sup>21</sup> *Ibid.*, p. 173.

<sup>22</sup> *Ibid.*, p. 152

<sup>23</sup> LLANO, C. Análisis de la acción directiva, Editorial Limusa, México, (1979) p. 211.

<sup>24</sup> *Cfr.* POLO, L. y LLANO, C. Antropología de la acción directiva, Unión editorial, Madrid, (1997) p. 168.

<sup>25</sup> *Ibid.*

<sup>26</sup> *Ibid.*, p. 123.

“Hablar de subjetivismo en la dirección no es forzosamente peyorativo. Más bien al contrario, el directivo, por ser persona, debe actuar como persona”<sup>27</sup>. Un defecto que el directivo debe evitar es el de “dirigir con miedo, es decir, temer el poder ajeno. Este tipo de miedoso argumenta así: si suelto poder, disminuye el mío y aumenta el del otro, que lo empleará en mi contra. No delego porque no me fío, y porque veo el poder ajeno como enemigo”<sup>28</sup>.

En cuanto al dirigido se puede decir que se habla de él en la medida que es receptor del mensaje u orden proveniente del directivo, pero no es de extrañar que en algún momento de su actuación asuma el papel de directivo respecto a otras personas. En la medida que asume el papel de directivo es que muchos de los aspectos comentados sobre el directivo se le pueden aplicar. Se puede hablar de una alternancia entre el mandar y el obedecer entre directivo y dirigido.

Ahora se pasará a comentar algunos aspectos propios del papel del dirigido. En primer lugar se debe considerar que “Los hombres emplean su inteligencia en sus tareas y son encráticos en su mismo ser dirigidos porque son libres”<sup>29</sup>. No se puede olvidar esta característica del actuar humano, buscar dirigir sin considerarla es un error que un directivo no se puede dar el lujo de cometer. “Aristóteles sostiene que mandar hombres libres es importante. En cambio mandar esclavos carece de interés. La razón estriba en que de los esclavos se puede sacar muy poco, porque su motivación no coincide con la del amo, sino que, más bien, tiende a rebajarla”<sup>30</sup>. Es aquí en donde de manera especial se aprecia la originalidad y la variedad del aporte del dirigido ya que “Cada integrante de la empresa

---

<sup>27</sup> *Ibid.*, p. 170.

<sup>28</sup> *Ibid.*, p. 162.

<sup>29</sup> *Ibid.*, p. 115.

<sup>30</sup> *Ibid.*, p. 117.

contribuye con algo diferente, pero todos deben contribuir a una meta común”<sup>31</sup>. Aparece el factor de la innovación, la idea que puede surgir del que está al pie de la máquina, realizando un proceso o brindando un servicio, su aporte se convierte en una fuente de notables ventajas competitivas. Además “La pequeña ocurrencia del que está a pie de obra y conoce bien su trabajo, es difícil que pase por la cabeza de un ingeniero”<sup>32</sup>. En esta línea es bueno recordar que “Es preferible dirigir personas insatisfechas y esforzadas. Por eso decía Aristóteles que no es señal de buena salud social la coincidencia de opiniones”<sup>33</sup>.

Conviene ahora poner el foco sobre el mensaje u orden que va del directivo al dirigido. Se recurre, una vez más, al pensamiento clásico de Sócrates para apoyar nuestras ideas: “Hay gente convencida de haber planeado bien sus asuntos. Pero luego las cosas acontecen de otra manera; entonces se cae en la perplejidad y en el pesimismo: en la desorientación”<sup>34</sup>. Probablemente ya se haya experimentado personalmente, incluso constituye materia de bromas y/o anécdotas, que algunas veces se haya ordenado algo y se haya realizado algo distinto a lo ordenado. Es decir, se descubre una asimetría entre lo que ordena el directivo y lo que ejecuta el dirigido.

Esto sin olvidar que “La dirección no se puede confundir con el ‘orden y mando’ a partir de reglas técnicas que el propio directivo no acaba de comprender, puesto que se limita a aplicarlas”<sup>35</sup>. La orden debe resultar de un adecuado proceso de deliberación que presupone una serie de elementos y procesos, que de no ser considerados, harían inútil cualquier orden. Hace falta que el directivo conozca, por ejemplo, la capacidad de hacer del otro.

---

<sup>31</sup> DRUCKER, P. La gerencia de empresas, Editorial Sudamericana, Barcelona, 1978, p. 165.

<sup>32</sup> POLO, L. y LLANO, C. Antropología de la acción directiva, Unión editorial, Madrid, (1997) p. 118.

<sup>33</sup> *Ibid.*, p. 136.

<sup>34</sup> *Ibid.*, p. 103.

<sup>35</sup> *Ibid.*, p. 115.

Debe considerar las capacidades de hacer y de aprender del dirigido porque es el dirigido que “se encuentra con problemas planteados por otros, pero que ha de resolver él”<sup>36</sup>.

Lo ideal, y a eso debe apuntar la labor directiva, es lograr un acuerdo, entre lo mandado y lo ejecutado, que “no se logra en el momento de dar la orden, sino antes, y que procediendo de otro modo no se logra un cambio de conducta suficiente”<sup>37</sup>. Debe entender que, a fuerza de repetir una orden o mandato no se reduce la diferencia de acuerdo mencionado sino que la aumenta. En otras palabras “no consigue dirigir, porque dirigir es cambiar la conducta de otro en orden a un fin, y ello no se logra de una sola vez”<sup>38</sup>. Es grave olvidar que “el conector entre el que manda y el que obedece, es esencialmente racional. Si la orden no es suficientemente clara, no surte efecto”<sup>39</sup>. Si no hay razones, se hará más difícil seguir una orden. “Es inevitable que una orden dotada de un contenido racional, al ser procesada por un individuo distinto del que la emite, dé lugar a una conducta que no es igual a la esperada”<sup>40</sup>.

En el siguiente esquema se intenta mostrar la diferencia que resulta al dar una orden esperando una determinada conducta para alcanzar un objetivo pero se obtiene una distinta conducta que permite un distinto objetivo.

---

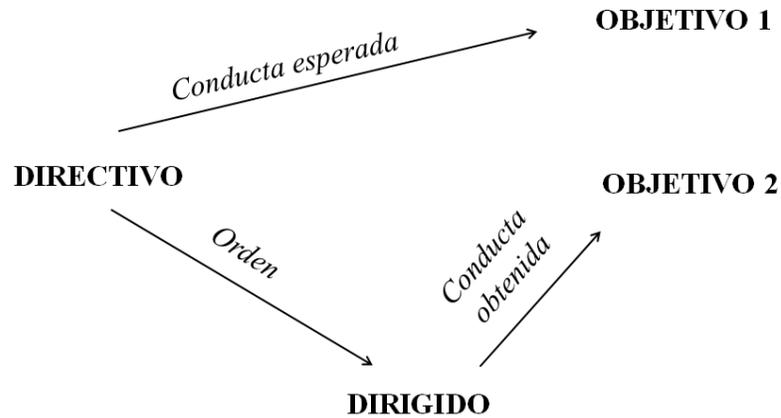
<sup>36</sup> *Ibid.*, p. 120.

<sup>37</sup> *Ibid.*, p. 124.

<sup>38</sup> *Ibid.*, p. 128.

<sup>39</sup> *Ibid.*, p. 125.

<sup>40</sup> *Ibid.*, p. 126.



ESQUEMA 1<sup>41</sup>

Es más si, “El ejecutor informa con su cambio de conducta al que manda: éste debe modificar la primera orden para lograr el cambio de conducta esperado”<sup>42</sup>. Se puede afirmar que, al ordenar algo a alguien inteligente, estamos en un ensayo de prueba y error. “¿Qué va a resultar de él? A ciencia cierta no se sabe. Se espera que conduzca a determinado objetivo. Pero el proceso previsto no es nunca el que resulta”<sup>43</sup>. Si en el proceso se ha descubierto un error en la orden, lo lógico será corregir. “La corrección de una orden es una alteración en el mando debida al hecho de que al obedecer se emite también una información que debe ser procesada por el jefe”<sup>44</sup>.

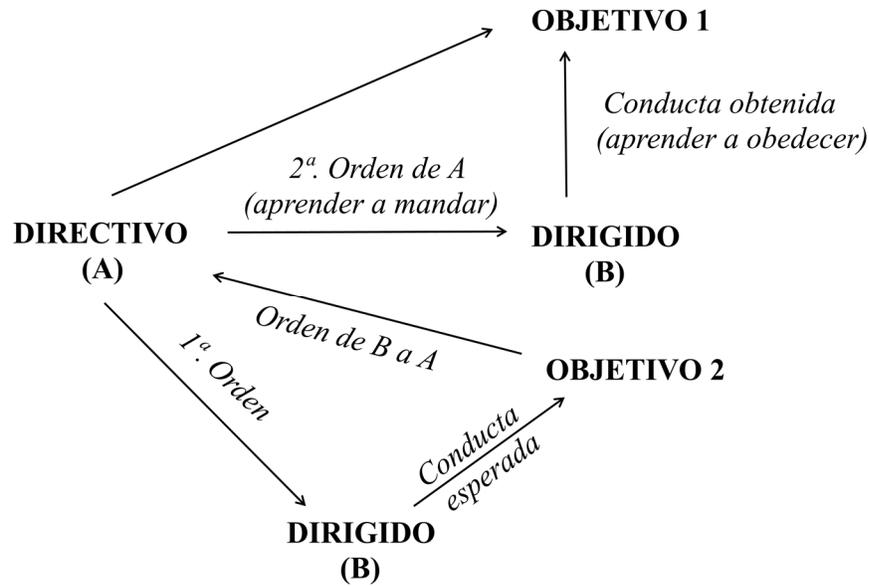
Tanto la realimentación como la alternancia entre mandar y obedecer forman parte de este proceso de corrección a la que estaría sometida toda orden. Es un proceso que requiere una adecuada coordinación. Esta corrección a la que se hace referencia, con sus idas y sus vueltas se muestra en este otro esquema.

<sup>41</sup> Esquema ligeramente modificado del que aparece en POLO, L. y LLANO, C. Antropología de la acción directiva, Unión editorial, Madrid, (1997) p. 126.

<sup>42</sup> *Ibíd.*, p. 128.

<sup>43</sup> *Ibíd.*, p. 128.

<sup>44</sup> *Ibíd.*, p. 129.



ESQUEMA 2<sup>45</sup>

¿Algún directivo se debería sentir mal por tener que corregir una orden? Por supuesto que no porque “Ningún hombre madura sin corrección. Quien no se da cuenta de ello se estrella, o al menos, introduce la rutina en su modo de vivir”<sup>46</sup>.

Esto lleva a replantear la deliberación al momento de tomar una decisión y emitir una orden como parte de la labor directiva. Antes de tomar una decisión conviene que haya una comunicación entre directivo y dirigido, “porque de esta manera es más probable que la orden y la conducta vayan de acuerdo”<sup>47</sup>. Lo que se propone es que también los dirigidos tomen parte en la deliberación porque “Tomar parte en la deliberación favorece la unidad de una organización”<sup>48</sup>. Este diálogo es lo que hace sólida a una institución y lo que le

<sup>45</sup> Esquema ligeramente modificado del que aparece en POLO, L. y LLANO, C. Antropología de la acción directiva, Unión editorial, Madrid, (1997) p. 127.

<sup>46</sup> *Ibíd.*, p. 129.

<sup>47</sup> *Ibíd.*, p. 139.

<sup>48</sup> *Ibíd.*, p. 19.

“permite hacer frente a los períodos de crisis”<sup>49</sup>. Habrá que establecer un mínimo de reglas para que este diálogo cumpla con su finalidad y no provoque “efectos secundarios que se transforman muy fácilmente en efectos perversos”<sup>50</sup>. No cometer el error, por ejemplo, de “conceder el diálogo, aunque la decisión ya está tomada”<sup>51</sup>. Otro error a evitar sería “intentar que la gente esté satisfecha”<sup>52</sup>. Se corre el riesgo de que ya no sientan “el reto del proceso mismo, tratar de mejorar, esforzarse”<sup>53</sup>. En la medida en que se participa en las deliberaciones previas a una decisión de la cual surge una orden, en esa misma medida disminuye la diferencia entre lo mandado y el cambio de conducta buscado. “Una decisión tomada en estas condiciones es más segura, y más fácil de llevar a la práctica”<sup>54</sup>. De lo que en el fondo se trata es de tener una comunidad de objetivos y la pregunta que surge inmediatamente es ¿eso es posible?, ¿es posible lograr que el otro quiera lo que yo quiero? Conviene saber, por si alguna vez haya que enfrentarlo, que algunas veces los individuos tienen “objetivos que compiten entre sí, en una competencia que no se suprime”<sup>55</sup>. En esa situación no hay manera de tener diálogo y, probablemente no haya manera de dirigir trabajando en equipo. Habrá que buscar una distinta manera de buscar esa comunidad de intereses, habrá que buscar consenso, un pacto, que “es un modo de dirigir bastante débil; pero desde una situación de antagonismos agudos se aspira a él”<sup>56</sup>. Si de verdad se quiere cumplir con el papel de directivo “en principio es preferible hacer algo a no hacer nada, si

---

<sup>49</sup> *Ibid.*, p. 135.

<sup>50</sup> *Ibid.*, p. 15.

<sup>51</sup> *Ibid.*, p. 136.

<sup>52</sup> *Ibid.*, p. 136.

<sup>53</sup> *Ibid.*, p. 136.

<sup>54</sup> *Ibid.*, p. 140.

<sup>55</sup> LLANO, C. Análisis de la acción directiva, Editorial Limusa, México, (1979) p. 204.

<sup>56</sup> POLO, L. y LLANO, C. Antropología de la acción directiva, Unión editorial, Madrid, (1997) p. 165.

para conseguir alguna decisión no se está en condiciones de dirigir de una forma, habrá que acudir a otra aunque sea inferior”<sup>57</sup> 166A

Este esfuerzo por alcanzar el modo de dirigir buscando la comunidad de intereses e ir incorporando lo que los demás pueden aportar, es una idea explicada, de una manera bastante clara, por Francisco Bobadilla, en su blog Tertulia abierta, en la entrada denominada La tentación platónica:

“Cada directivo tiene en sus manos la responsabilidad de los frutos de su unidad. Quiere lo mejor para su gente y su empresa, pero qué fácil es, asimismo, ceder a la tentación de creer que tiene la visión completa y sabe lo que debe hacerse. Se olvida de lo más elemental: preguntar a su gente. Y el que sabe es el usuario, el que está en la operación, en el detalle del día a día. Ciertamente, el poder está en el directivo. Sin embargo, de ahí no se sigue que lo sabe todo. Lo adecuado –casi en palabras del Papa Francisco- es salir del propio reducto e ir a las periferias de la empresa. Preguntar, escuchar, rediseñar los planes una y otra vez, involucrar en la deliberación a todos los implicados, dialogar. Proceso largo, laborioso, pero tremendamente fecundo”<sup>58</sup>.

---

<sup>57</sup> *Ibid.*, p. 166.

<sup>58</sup> BOBADILLA, F., (28 de enero de 2016). La tentación platónica. [Mensaje en un blog]. Tertulia abierta. Recuperado de <https://tertuliaabierta.wordpress.com/2016/01/28/la-tentacion-platonica/>

## **2. DIRECCIÓN POR OBJETIVOS.**

La dirección por objetivos (DPO) es “una forma particular de funcionamiento de las tareas directivas. El propósito básico de este sistema de dirección es lograr una coordinación adecuada de personas, recursos y mecanismos de una organización para obtener resultados relevantes sobre la base de una participación efectiva.”<sup>59</sup> La DPO surge como respuesta a las dificultades de control gubernamentales que sufrían las empresas americanas. Se puede entender “como una forma de equilibrar los objetivos, admitir una mayor participación, descentralizar las decisiones y permitir el autocontrol y la auto-evaluación, proporcionando mayor libertad y mayor flexibilidad en los controles.”<sup>60</sup>

Uno de los autores que ha hecho mucho por la aceptación y difusión de la DPO es Peter F. Drucker, gracias a su libro “The Practice of Management” (3ª. Ed.) Buenos Aires, Editorial Sudamericana. Para Drucker la DPO es como una brújula en acción, señalando que los objetivos “son necesarios en cada área donde su performance y sus resultados influyen e

---

<sup>59</sup> FOREM (Fundación Formación y Empleo Miguel Escalera) La dirección por objetivos. Recuperado de <http://www.e-forem.es/comfia/mod/folder/view.php?id=7633>

<sup>60</sup> *Ibíd.*

impactan directamente y en forma vital a la supervivencia y prosperidad del negocio.”<sup>61</sup> Por otro lado, insiste en la necesidad de coordinación que hace, a su vez, necesaria la tarea de “trabajar en equipo”, y que los integrantes del equipo tengan en cuenta los intereses de la empresa.<sup>62</sup>

Carlos Llano, afirma la funcionalidad de la DPO para la empresa pero al mismo tiempo reconoce que ofrece dificultades muy serias para su implementación. Dificultades que tienen su raíz, según el mismo Llano, en el desconocimiento profundo de este modo de dirigir derivado de su simplicidad.<sup>63</sup> Se cumple aquí, como en otras cosas, que lo sencillo no termina de ser bien entendido aunque los entendedores afirmen lo contrario. Como siempre, ocurre que el recipiente obliga al contenido a adoptar su forma pero lo peor es que intente cambiar su ser. En palabras de Carlos Llano, en ocasiones “ni la organización ni el individuo están preparados para dirigirse por objetivos.”<sup>64</sup>

## 2.1. CONDICIONES PARA DIRIGIR POR OBJETIVOS

La aplicación la DPO requiere no solamente de un modo de realizar las cosas, de un modo técnico. Requiere, además, de un modo de ser de las personas y de la organización. Lo más seguro es que no haga falta que esos modos de ser o de hacer se posean en grado excelente pero sí hace falta, por lo menos, que existan esos modos de manera incipiente. Un mínimo que garantice que la aplicación de la DPO abrigue esperanza de aplicación práctica y no quedarse en un nivel teórico pero sin ninguna consecuencia práctica.

---

<sup>61</sup> *Ibid.*

<sup>62</sup> *Ibid.*

<sup>63</sup> LLANO, C. Análisis de la acción directiva, Editorial Limusa, México, (1979) p. 169.

<sup>64</sup> *Ibid.*

Las condiciones de aptitud que Carlos Llano considera previas para ensayar el intento de aplicación de la DPO, son seis: tres referidas al modo de ser de la organización y tres del individuo. En los párrafos siguientes se intentará esquematizar las condiciones que Carlos Llano expone en el capítulo 11 de su libro “Análisis de la acción directiva” así como de las ideas básicas para dirigir por objetivos que aparecen en el capítulo 12 del mismo libro.

### CONDICIONES DE APTITUD PARA LA DPO

CONDICIONES DE LA ORGANIZACIÓN	CONDICIONES DEL INDIVIDUO
1) Objetivos claros, definidos, comunes, claros y confesables	2) Madurez para buscar objetivos complementarios
3) Confianza en la capacidad directiva de sus hombres	4) Satisfacerse en su trabajo
5) Aplicación de la ley del efecto	6) Concepto amplio de éxito

1) Objetivos claros, definidos, comunes y confesables:

- Pregunta a responder: ¿Qué persigue la organización en último término?

- Se debe empezar por la definición de los objetivos de la empresa.
- La organización debe poder presentarlos abiertamente, sin paliativos ni disculpas.
- Se requiere de un concepto de hombre y de empresa.
- Considerar las finalidades genéricas de toda empresa: proporcionar un servicio a la comunidad, generar un valor económico agregado distribuible entre los que lo generan, desarrollar la capacidad de los hombres que la integran y procurar por sí misma su continuidad.

#### 2) Madurez para buscar objetivos complementarios

- Lograr sus metas personales al alcanzar las de la organización.
- Tener más amplitud de miras que espíritu de sacrificio.
- Superar la inmadurez de ver los éxitos ajenos como fracasos suyos.
- El trabajo organizado desarrolla a la organización y al individuo.

#### 3) Confianza en la capacidad directiva de sus hombres

- Confiar en la capacidad de trazarse fines congruentes y de alcanzarlos.
- La confianza es el factor que cohesiona liberando.
- Si no hay confianza ni incertidumbre, no hay delegación.
- Ser director es confiar sin estar seguro.

#### 4) Satisfacción en su trabajo

- Trabajar para lograr finalidades arduas termina resultando desagradable.
- Trabajar para lograr finalidades arduas requiere inevitablemente de control.
- Trabajar resulta grato si hay satisfacción en el proceso previo al logro.
- Esta satisfacción depende más del individuo que de factores externos.

- Esta satisfacción es consecuencia del desarrollo de la tarea y causa de él.
- El trabajo es la expresión más noble de las actividades de nuestra vida.
- Confiar en quien sabe dirigirse hacia sus objetivos y no es dirigido por objetivos.

#### 5) Aplicación de la ley del efecto

- Todo efecto tiene causas individualizadas.
- La organización no se genera por sí sola.
- Nadie participa – de nada, si no ha podido o querido participar – en algo.
- Primero hablar de la distribución del trabajo y luego de la distribución de la renta.
- Los éxitos de la organización son los éxitos de los individuos organizados.
- El valor económico agregado se genera con acción conmutativa y se reparte con la acción distributiva.
- Decidir si las relaciones empresa-empleados serán de estricto contrato o de sociedad.
- El hombre es un ser de proyectos, en continua tensión a lo que aún no es.

#### 6) Concepto amplio de éxito

- Evitar el conflicto entre el individuo y la organización.
- No hay efectos en la organización atribuibles a un solo individuo.
- No hay concepto amplio de éxito si no va de la mano con la plenitud vital.
- El éxito tiene señales exteriores y sociales, la plenitud es interior y privada.
- El éxito se alcanza individualmente, la plenitud con los otros que me rodean.

La pregunta a plantearse sería ¿cómo preparar a la organización y a los individuos para estas condiciones de aptitud para a DPO?, ¿por dónde empezar? “Es éste un problema no

resuelto, porque es irresoluble: la naturaleza del trabajo organizado depende por igual de los individuos organizados y de la organización misma”<sup>65</sup>. Por otro lado, no se puede tener una visión idealista sobre la perfección en la que se encuentren estas condiciones en una organización. Sería suficiente con que “unos y otros consideren las seis condiciones como aceptables, como dignas de adquirirse, y que existan ya esfuerzos serios para lograrlas”<sup>66</sup>. También es oportuno considerar que las mismas condiciones requeridas para la DPO “se conviertan no sólo en condiciones de la administración por objetivos, sino también su efecto”<sup>67</sup>. Como en un círculo virtuoso, conforme vamos esforzándonos por hacer una cosa, mejor lo haremos. Se aplicaría lo que Aristóteles describiera con su fórmula “lo que sabemos después de haber aprendido lo aprendemos haciéndolo”<sup>68</sup>. El trabajo de preparación para estas condiciones es, principalmente, misión del directivo, especialmente como líder, que guía hacia unas metas. En primer lugar, dicho de modo negativo, lo que el directivo puede hacer es “no ser un obstáculo para que sus subordinados actúen por motivación trascendente cuando quieran hacerlo”<sup>69</sup>. En segundo lugar, dicho con sentido pedagógico, debe “instruir a sus subordinados acerca del valor real de sus acciones”<sup>70</sup>, debe actuar sobre lo que conocen los subordinados. En tercer lugar está “la ejemplaridad del directivo”<sup>71</sup>, dicho en breve, “fray ejemplo es el mejor predicador”.

## 2.2. IDEAS BÁSICAS PARA DIRIGIR POR OBJETIVOS

### 1. La dirección por objetivos no es un sistema administrativo más

---

<sup>65</sup> LLANO, C. Análisis de la acción directiva, Editorial Limusa, México, (1979) p. 187.

<sup>66</sup> *Ibíd.* p.186.

<sup>67</sup> *Ibíd.* p.186.

<sup>68</sup> MARÍN, H. La invención de lo humano, Ediciones Encuentro, Madrid, (2007) p. 23.

<sup>69</sup> PÉREZ LÓPEZ, J. A. Liderazgo y ética en la dirección de empresas, Ediciones Deusto S.A., Bilbao (1998) p. 97.

<sup>70</sup> *Ibíd.* p.99.

<sup>71</sup> *Ibíd.* p.101.

- Sistema: camino determinado y fijo, procedimiento para llegar a un fin.
- Objetivo: el fin mismo al que debe llegarse
- Distinguir entre medio (sistema) y meta (objetivo)

Características propias de la dirección por sistemas	Características propias de la dirección por objetivos
Descripción del <u>cómo</u> hay que hacer las cosas	Determinación de <u>qué</u> hay que lograr
Persigue una <u>acción correcta</u> (ajustarse a la regla)	Persigue una <u>acción eficaz</u> (lograr lo pretendido)
Control externo ( <u>hétero-control</u> ) del trabajo del individuo	Control autónomo ( <u>autocontrol</u> ) del trabajo del individuo
Importa lo que el individuo <u>hace</u>	Importa lo que el individuo <u>quiere</u>
Desarrolla principalmente la <u>docilidad</u>	Desarrolla principalmente la <u>creatividad</u>
Es un asunto <u>impersonal</u>	Es un asunto <u>personal</u>

2. Encontrar objetivos que sean deseables

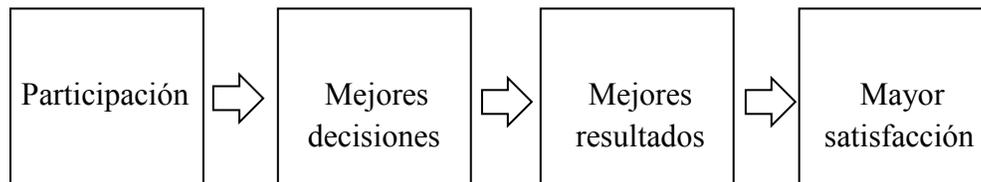
- Que quien deba alcanzarlos se identifique con ellos.
- Que lo racionalmente mejor sea deseable y que lo deseable sea racionalmente mejor.

3. No plantearse la pregunta ¿cómo hacer que el objetivo sea deseable?

- Eso es hacer trampa, hacer contrabando con la cabeza de los demás, es una manera de hacer manipulación.

4. Definir los objetivos con la participación, en serio, de los que tienen que lograrlos.

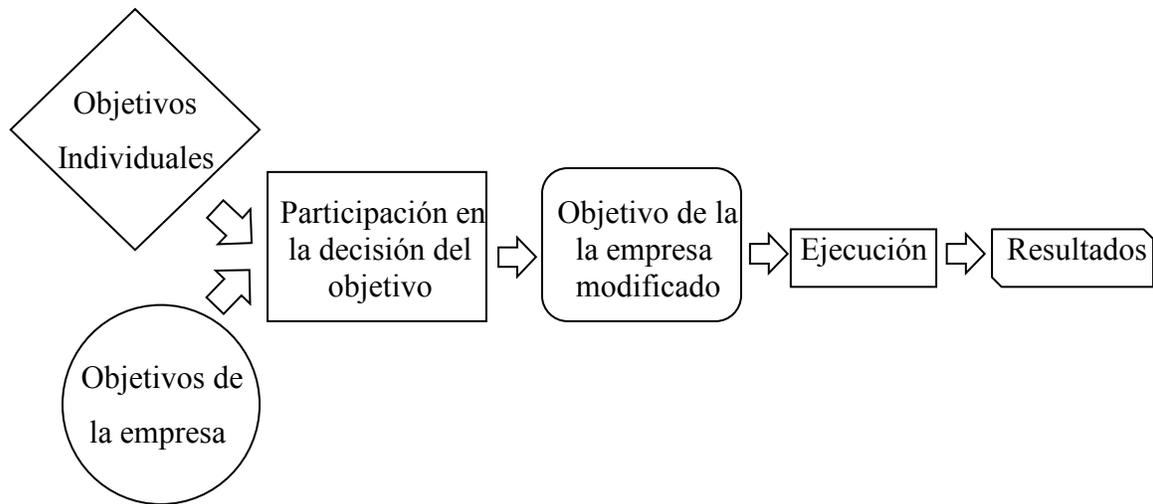
- Los objetivos deben reflejar el querer de quienes deben conseguirlos.
- La DPO es posible si esa participación sirve para tomar mejores decisiones.



5. Un grupo de personas tomará mejores decisiones que una sola si el método es el adecuado.

- Una participación bien realizada robustece una autoridad bien concebida.
- La participación no consiste en reunirse, ni es necesario reunirse para que la haya.
- Una decisión es buena no cuando se toma sino cuando se ve el resultado que produce.
- La participación sirve para pensar una mejor decisión pero sobre todo para ejecutarla.

- Hay que atender el aspecto teórico de la decisión así como el práctico de la ejecución.



#### 6. Tener un criterio claro del nivel de influencia de las diversas personas en los objetivos.

- La participación no es la cogestión del negocio ni los usos de la democracia política.
- La participación en los objetivos del trabajo corresponde a quienes deben lograrlos.
- No todos deben participar igualmente en la configuración de todos los objetivos.
  - Lo harán en la medida en que guardan relación con su propio trabajo
  - Lo harán en la medida que su capacidad lo haga posible
  - Tendrá como límite la necesaria coordinación con los demás

#### 7. No todo asunto es apto de ser manejado mediante DPO

- Hay una profunda heterogeneidad de objetivos entre los individuos.
- Habrán objetivos diferentes (sin conexión) y objetivos complementarios.
- Habrá que buscar comunidad de intereses para que la DPO sea de utilidad.
- Si los objetivos son diferentes, disyuntivos o antagónicos, no sirve la DPO.

- Es necesaria una mínima comunidad y complementariedad para usar la DPO.

8. La aplicación de la DPO no debe ser una opción ineludible, debe ser optativa, elegible.

- Es un proceso que arranca en el beneficio recibido y termina en la participación.
- El ser reconocido no es posible más que participando-en y participando-de.
- El producto ya no mediatiza la relación del hombre con el hombre sino el servicio.
- De cara al cliente importa ya más el servicio que da que el producto que elabora.

9. Comprender por qué estas tendencias tienen lugar.

- Los sistemas son diseñados para hacer la tarea racionalmente, como más conviene.
- La DPO no deriva de la atención a la tarea sino de la del hombre que ejecuta la tarea.

A modo de resumen, lo que fundamenta la eficacia de la DPO es la idea de la acción general y la idea de la acción específicamente humana. Entrando en ideas antropológicas fundamentales se debe afirmar que todo ser que actúa, lo hace por causa de un fin. Esto hace que las acciones, en general, no sean caóticas, irracionales, aunque puede ser que, por diversas razones, se altere el sentido del fin último. En algunas empresas se presta más atención a la eficacia, a los medios materiales, a la formalidad y se olvida que el fin es la causa de las causas.

Hablando de la acción específicamente humana se añade la inteligencia y la voluntad propias del hombre. Es decir, el hombre, además de actuar por un fin, conoce y determina libremente el fin por el que actúa. Se puede afirmar que el trabajo es el logro de un fin que el hombre se plantea por sí mismo y no por que otro se lo señala como sucede en la actuación de los seres no inteligentes. Esto es lo que da sustento a la DPO, que el hombre

actúa solamente como hombre cuando conoce y quiere la finalidad por la que actúa. Si en algún trabajo se anula la libertad y la inteligencia del hombre, ese trabajo no sirve para nadie.

A lo largo de este capítulo se ha intentado describir las condiciones e ideas básicas necesarias para dirigir por objetivos. En todas ellas hay una invitación a la participación y adhesión firme tanto en la determinación como en la obtención de esos objetivos. Muestran un panorama alentador, motivador para el uso de este modo de gobernar pero también tiene el riesgo de ser mal entendida y, por tanto, mal aplicada. De una manera entre jocosa y dramática, Leopoldo Abadía lo explica en su blog “Desde San Quirico” en la entrada “La culpa es de los objetivos”. Hace una enumeración de las faltas en las que se incurre al aplicar la dirección por objetivos, llegando a prostituirla. Entre esas faltas indica el modo de fijar los objetivos: imponiendo y no negociando, sin ver si el encargado es capaz de lo que se le encarga, en términos de corto plazo, uniéndolos a la remuneración<sup>72</sup>. En otras palabras, se redujo este tipo de dirección a una herramienta ligada a la eficacia, a los motivos extrínsecos, dejando de lado o maquillando, de manera manipuladora, la participación en la deliberación de los objetivos. Es el error ya antes señalado de asumir la DPO como un sistema más, cuando es lo más asistemático que hay, El error de convertir la toma de mejores decisiones mediante la participación de los directamente involucrados, confiando en un mejor criterio, en un modo de lograr que el subordinado acepte las órdenes de la superioridad.

---

<sup>72</sup> Cfr. ABADIA, L., (17 de marzo de 2009). La culpa es de los objetivos. [Mensaje en un blog]. Desde San Quirico. Recuperado de [http://blogs.elconfidencial.com/espana/desde-san-quirico/2009-03-17/la-culpa-es-de-los-objetivos\\_405482/](http://blogs.elconfidencial.com/espana/desde-san-quirico/2009-03-17/la-culpa-es-de-los-objetivos_405482/)

### **3. GOBIERNO COLEGIAL**

El gobierno colegial tiene como fin “coordinar, deliberar y adoptar decisiones de cara a unos fines comunes tanto privados como públicos en general”<sup>73</sup>. Es un tipo de gobierno que suele aplicarse a lo más importante en una organización, a las decisiones que están relacionadas con la alta gestión. No se dedica a las decisiones que no requieren parecer, debate u opinión, que son más operativas<sup>74</sup>. De modo tradicional el gobierno colegiado se ha usado para evitar el gobierno del tirano, como un medio de tratar de modo distinto las cosas que, efectivamente, son distintas. “Está en la línea del aforismo ‘la ciencia del buen gobierno es la ciencia de lo importante’”<sup>75</sup>.

Se puede hablar de algunas características del gobierno colegial que permiten discernir cuándo es oportuno aplicarlo. A similitud del gobierno de instituciones universitarias, el gobierno colegial se caracteriza por: 1) la función que se propone es a muy largo plazo, 2)

---

<sup>73</sup> CALLEJA, L. y ROVIRA, M. Gobierno institucional. La dirección colegiada, EUNSA, Barañáin, (2015) p. 24.

<sup>74</sup> *Cfr. Ibid.*, p. 25.

<sup>75</sup> *Ibid.*, p. 26.

se trata de una comunidad acostumbrada a analizar la realidad próxima para explicarla razonadamente, 3) forma parte de su ser la búsqueda de coherencia entre lo que dice y lo que hace<sup>76</sup>. Conociendo el carácter crítico y racional requerido para este tipo de gobierno, en esto mismo se encuentra la invitación a “tener el cuidado de no excederse en el análisis y decidir en el momento oportuno”<sup>77</sup>. Un riesgo que la sabiduría popular sostiene al expresar *que el análisis no provoque la parálisis*. No se trata de lograr que no haya modos encontrados de ver las cosas, ni de que las soluciones sean del gusto general, ni menos que se vaya al extremo de ver mal cualquier pedido de explicación sobre lo que se decide hacer. De lo que se trata con la colegialidad no es solamente “un modo de gobierno sino también como un procedimiento de trabajo deseable para lograr mejores resultados”<sup>78</sup>. La colegialidad es lo contrapuesto a la actuación unilateral de una persona por encima de los demás miembros del órgano colegial<sup>79</sup>. Es lógico pensar que para pensar sobre un tema sea necesario la concurrencia de diversas personas pero para la ejecución de lo decidido sea uno, el que posea las mejores condiciones ejecutivo.-operativas, “para deliberar como para juzgar son buenos muchos, para ejecutar uno solo”<sup>80</sup>.

Por otro lado, los modos de gobierno deben aplicarse según la situación que corresponde gobernar. Habrá situaciones que ameriten un modo de proceder distinto a otro. No será lo mismo atender una crisis financiera, que amerita una medida inmediata y agresiva, que atender un cambio en las remuneraciones del personal. “No es una cuestión de principios sino de adaptación a las necesidades concretas”<sup>81</sup>, como en toda acción humana, la

---

<sup>76</sup> Cfr. *Ibid.*, p. 29.

<sup>77</sup> *Ibid.*, p. 30.

<sup>78</sup> *Ibid.*, p. 30.

<sup>79</sup> Cfr. *Ibid.*, p. 31.

<sup>80</sup> *Ibid.*, p. 28.

<sup>81</sup> *Ibid.*, p. 32.

prudencia debe ayudar a aplicar lo que se necesita aquí y ahora. Por último, y no por eso menos importante, “ningún modelo de gobierno ni herramienta suplanta la falta de habilidad u oficio de la persona de vértice”<sup>82</sup>.

Hablar de gobierno colegiado es “tratar de lo más nuclear del trabajo en equipo y de las diversas formas de procesos de decisión colectiva para la alta dirección”<sup>83</sup>, En un gobierno colegiado se trata de procurar la complementariedad, pero sin dejar de atender las diferencias<sup>84</sup>.

---

<sup>82</sup> *Ibid.*, p. 37.

<sup>83</sup> *Ibid.*, p. 32.

<sup>84</sup> *Cfr. Ibid.*, p. 33.

#### 4. DIRECCIÓN Y PERSONAS

A pesar de una cada vez más creciente tendencia a la consideración de la naturaleza humana como un elemento clave en la dirección de negocios, aún hay una cierta renuencia a aceptarla en la totalidad de sus consecuencias. Muchos empresarios de antaño y de hogaño siguen atrincherados en el “The business of business is business”, ante lo cual Juan Antonio Pérez López afirma que el directivo “debe preocuparse mucho más de los aspectos psicológicos y éticos del trabajo. Si el directivo pasa por alto esas realidades, se destruye la misma organización que sostiene la realización de las operaciones empresariales”<sup>85</sup>. Si aceptamos que la empresa es una organización constituida por personas y si “destruye esas propiedades de las personas que son necesarias de cara a mantener la coordinación de los esfuerzos que nosotros llamamos organización, no sería una organización en absoluto”<sup>86</sup>. Al hablar de la dirección por objetivos se estableció la necesidad de aptitudes, tanto del individuo como de la organización, para aplicar adecuadamente este tipo de dirección. También se mencionó un grupo de ideas básicas para dirigir por objetivos y muchas de

---

<sup>85</sup> PÉREZ LÓPEZ, J. A. Liderazgo y ética en la dirección de empresas, Ediciones Deusto S.A., Bilbao (1998) p. 171.

<sup>86</sup> *Ibíd.*, p. 172.

ellas apuntaban al autocontrol, al querer personal, a la creatividad personal, es decir que la dirección por objetivos es un asunto personal. En todo lo anteriormente señalado se destaca esa “capacidad de querer, ese estrato de la persona que depende no ya del ejercicio de la libertad, sino la libertad misma”<sup>87</sup>.

Además, si hablamos de aprendizajes positivos, estos se alcanzarán más fácilmente en un ambiente en el que se puede ejercer la libertad de adquirirlos, es decir, que no sean impuesto u obligados. Siguiendo en la línea de Pérez López “el conocimiento (la capacidad de actuar del modo más conveniente para alcanzar aquello que se quiere) amplía el ejercicio de la libertad, esto es, convierte en realidad aquello que se quiere”<sup>88</sup>. Aquí está la clave para lograr una mejor dirección de personas. Cuando un empresario quiere contar con un grupo de personas comprometidas y dispuestas a hacer lo necesario para alcanzar los objetivos lo que en realidad les está pidiendo es que estas personas quieran lo que él quiera y en la medida en que él lo quiera<sup>89</sup>. Si se apunta a una relación de esta clase entre directivos y subordinados, es pertinente preguntar a los directivos ¿qué están dispuestos a dar a cambio? Si se pide compromiso y confianza, lo mínimo que se debe dar es compromiso y confianza. Si no se está dispuesto a esta reciprocidad, se puede jugar con la apariencia pero esta rápidamente se advierte como engaño. Además, no hay que olvidar que “la confianza se basa en la percepción que los otros libremente tienen de mis propias necesidades, y esas necesidades desempeñarán un papel explícito en su proceso de toma de decisión”<sup>90</sup>.

La confianza surge en el ejercicio de la libertad y si el empresario impone al subordinado los objetivos o metas de acción, “si el sujeto (subordinado) tuviese que querer

---

<sup>87</sup> *Ibid.*, p. 151.

<sup>88</sup> *Ibid.*, p. 152.

<sup>89</sup> *Cfr. Ibid.*, p. 174.

<sup>90</sup> *Cfr. Ibid.*, p. 174.

necesariamente esto o lo otro y, eso que tuviese que querer necesariamente, pudiese dárselo o retenérselo alguien exterior a él, imponiéndole las condiciones para alcanzarlo, entonces no sería libre”<sup>91</sup>. La capacidad “de fijar de fijar objetivos a la acción y de luchar, por consiguiente, para alcanzarlos”<sup>92</sup>, se llama capacidad de querer. Esta capacidad de querer está íntimamente ligada a la libertad de una persona y le permite moverse por un bien, por algo valioso, aunque de momento el atractivo de ese bien no sea evidente. Es probable que ahora pueda entenderse mejor lo que afirma Leonardo Polo: “la empresa es un factor de fomento de la personalidad”<sup>93</sup>. Si en el desempeño dentro de la empresa, una persona logra desarrollar su capacidad de querer, la empresa realmente ha fomentado el desarrollo de la personalidad.

Si a la expresión “The business of business is business”, con que se inició esta sección, se suma esta otra “la finalidad de la empresa es maximizar beneficios”, tendremos a la mano las principales barreras con las que choca un enfoque antropológico de la empresa. En realidad detrás de estas expresiones se encuentran modelos con lo que se trata de comprender el comportamiento de las personas que toman decisiones. Pero un modelo es una manera de entender la realidad y claramente no es la realidad. Confundir la realidad con el modelo es lo que se denomina “síndrome de Pigmalión”, confundir la imagen que se tiene de una persona como si fuera la misma persona<sup>94</sup>. Encerrarse únicamente en la dimensión económica sería un reduccionismo de la realidad, lo que se debe hacer es, además de maximizar lo económico a corto plazo, buscar maximizar a largo plazo. Junto a

---

<sup>91</sup> *Ibid.*, p. 152.

<sup>92</sup> *Ibid.*, p. 153.

<sup>93</sup> POLO, L. y LLANO, C. *Antropología de la acción directiva*, Unión editorial, Madrid, (1997) p. 66.

<sup>94</sup> *Cfr.* PÉREZ LÓPEZ, J. A. *Liderazgo y ética en la dirección de empresas*, Ediciones Deusto S.A., Bilbao (1998) p. 81.

este maximizar “se va construyendo esa capacidad, se va construyendo ese aprendizaje, que convierte al grupo humano que es la empresa en un organismo más eficiente”<sup>95</sup>.

Hablar de desarrollo de la calidad ética de las personas, y por lo tanto, de la empresa no se contradice con el logro de los resultados económicos que la hagan viable y permanente en el tiempo. Priorizar uno de los aspectos contraponiéndolo al otro no es lo mejor para una empresa. Pérez López se refiere a una “ley general” expresada así: “cuanto mayor sea la calidad ética de una empresa, menor será la propensión a contemplar las circunstancias concretas de un entorno dado como fuente de disyuntivas éticas”<sup>96</sup>. Esta misma ley admite una expresión inversa, que tal vez por expresarse de manera negativa pueda resultar más fácil de entender: “una empresa que no sepa ver nada más que los beneficios económicos inmediatos como su razón de ser, estará plagada casi constantemente por ‘‘conflictos éticos’’ generados por las circunstancias del entorno”<sup>97</sup>. Es probable que para los defensores de la búsqueda del máximo beneficio esto suene a buenas intenciones pero a malas concreciones, a una cándida buena intención pero que no sirve para mucho. Ante este cuestionamiento se debe responder que al hablar a favor del desarrollo ético de la persona, en pro de la calidad moral de la empresa, se está hablando de una “condición necesaria, pero no de una condición suficiente”<sup>98</sup>. No se trata de establecer “que el desarrollo las cualidades morales de los trabajadores tenga una influencia positiva en el logro de los resultados económicos”<sup>99</sup>. No es que haya una conexión mecánica, automática o inmediata entre ese desarrollo y los resultados económicos. De lo que se trata de advertir es que “el

---

<sup>95</sup> *Ibid.*, p. 129.

<sup>96</sup> *Ibid.*, p. 130.

<sup>97</sup> *Ibid.*, p. 130.

<sup>98</sup> *Ibid.*, p. 132.

<sup>99</sup> *Ibid.*, p. 175.

logro de los objetivos económicos a través de procesos que deterioran las cualidades morales de los miembros de la organización es autodestructivo para ésta”<sup>100</sup>.

El gobierno de personas es un trabajo que requiere de confianza como un ingrediente básico. De mucha confianza en los demás, al extremo de parafrasear aquello de que “todos son confiables hasta que se demuestre lo contrario”, y si alguna vez se demuestra lo contrario, habrá que tratar de entender las circunstancias que hayan llevado al que no se comportó tan digno de confianza a tener ese comportamiento. Gobernar basados en la confianza muchas veces será ponerse a trabajar al lado de gente con la idea de que más se va a aprender de ellos que a enseñarles. El que dirige trabajará con la idea de que puede, y de hecho lo hará, sacar provecho considerando el parecer de otros y así actuar justamente.

El que dirige no ha de fiarse únicamente del criterio personal, deberá abrirse a un aspecto que muchas veces se olvida cuando se dirige: ejercer el gobierno significa servir. Por lo tanto debe esforzarse por comprender en qué y cómo puede servir en un determinado ejercicio de su labor de gobierno. El fomento de la libertad para exponer su opinión formada en conciencia será una de sus principales metas a lograr en sus subordinados. Fomentar ese ambiente de confianza que facilite conocer a sus subordinados, sus circunstancias y aspectos que faciliten su trabajo de dirección. Fomentar un ambiente de confianza que haga alegre el trabajo, que fortalezca la unidad entre directivos y dirigidos. No hace falta cargar las tintas pero es necesario recordar que la falta de confianza generará inquietud, desconcierto, falta de serenidad que hará difícil sopesar los datos que deban considerarse para tomar cualquier decisión de gobierno.

---

<sup>100</sup> *Ibid.*, p. 175.

## 5. CONCLUSIONES

Hay una frase de Peter Drucker en el libro “La gerencia de empresas” que ha sido citado muchas veces, refiriéndose a cómo fijar objetivos: “La verdadera dificultad no radica en determinar qué objetivos necesitamos, sino en decidir cómo fijarlos”<sup>101</sup>. Considero que éste es el punto de quiebre en el que la Dirección por Objetivos se separa de cualquier otro tipo de direcciones y que, simultáneamente, puede generar algunas variantes de ella misma. Las palabras usadas nos dan la guía para interpretar adecuadamente la dirección por objetivos: no hay que fijarse tanto en el “qué” sino en el “cómo”.

Es decir, en primer lugar no van los objetivos, van los que ejecutarán esos objetivos con un “cómo” que nadie más que esos ejecutores podrán aportar. La dirección por objetivos no surge de centrarse en lo que se va a hacer sino en centrarse en quién lo va a hacer. Es un asunto personal, de personas que con su originalidad aportarán conocimientos, puntos de vista, e iniciativas únicas e irrepetibles. Mirado así el asunto, significa un reconocimiento al aporte que cada persona puede hacer y que no se espera a que se limite a hacer únicamente lo que se le dice. Habría que pensar en cambiar esa expresión, que limita con la

---

<sup>101</sup> DRUCKER, P. La gerencia de empresas, Editorial Sudamericana, Barcelona, 1978, p. 93.

humillación, “no te pagamos para pensar sino para que hagas lo que se te dice”, por la expresión “esperamos y contamos con tu aporte para sacar adelante lo que racionalmente veamos bueno para todos”. O cambiarla por un diálogo en el que surjan preguntas del estilo ¿Te parece bien lo indicado?, ¿se entiende?, ¿se te ocurre otra solución? Este diálogo requiere unas condiciones básicas para asegurar su éxito. Empieza con un mínimo respeto por el otro, que llevará a escuchar y preguntar lo necesario, continúa por una sincera consideración o valoración de lo que el otro puede aportar, teniendo como atmósfera propia una estimación o confianza mutua que hace factible tal diálogo

Esta primera consideración conduce a otra conclusión que armoniza otra idea básica de la dirección por objetivos con el enfoque antropológico estudiado. La manera en que se tomará cualquier decisión se ajustará en lo mínimo indispensable a un sistema formal. Un mínimo orden sí es necesario, pero lo que debe asegurar es la participación real de los involucrados en lograr los objetivos que implican la decisión que se tome. Lo que se debe dejar en claro es que la dirección por objetivos es lo más alejado de lo que significa una dirección por sistemas, entendiendo como dirección por sistema a la descripción detallada sobre cómo hacer las cosas. Ese interés en cómo hacer las cosas se cambia por el interés en las personas que van a hacer las cosas. Si la iniciativa o aporte personal se somete a un sistema formal, lo más probable es que se quede corta en lo que puede aportar. La iniciativa personal requiere de amplitud, de eliminación de obstáculos para un discurrir lo más fructífero posible.

Ese aporte, buscado para ser fructífero, implica la idea de participación, pero de una genuina participación. Ya se ha visto que se puede aparentar participación como quien echa un poco de barniz para dejar contento a los involucrados y finalmente imponer el propio

punto de vista, el del que manda y no confrontarlo seriamente con los de los demás. También está el extremo opuesto, el de entrar en una interminable consideración de todos los puntos de vista. Extremo al que habría que aplicarle la frase de Séneca sobre las opiniones que no debían ser contadas sino pesadas. Si la dirección por objetivos promueve la participación debe tratarse de una participación jerárquica, con una jerarquía basada en la relación que guardarían los objetivos con el trabajo que cada uno realiza. Si guarda relación con el trabajo realizado deberá atenderse luego a la posibilidad real de aportar según las capacidades que tenga el trabajador. Cumplidos esto siempre se respetará la necesaria coordinación con los demás que cumplan con los requisitos de relación y capacidad. En resumen, se interviene en una decisión si hay relación con el trabajo que se realiza, si hay capacidad para aportar, y, siempre, coordinando con los que están en similares condiciones. Es en este punto que el gobierno colegial se muestra en consonancia con la dirección por objetivos. Esa consonancia va en el fin del gobierno colegial, que busca adoptar decisiones de cara a unos fines comunes contando con la concurrencia de diversas personas para pensar deliberar y juzgar sobre un tema que luego será ejecutado por una específica persona.

Para terminar con estas conclusiones se debe señalar que la dirección por objetivos, si bien es cierto tiene aspectos realmente valiosos, no es la llave que abrirá los caminos para resolver todas las situaciones que haya que enfrentar. Algunas veces, o muchas veces, sucederá que los objetivos de los distintos involucrados en la toma de una decisión no serán complementarios sino contrarios o antagónicos. No quedará más remedio que buscar otra manera de realizar las cosas. Esta conclusión también se puede expresar diciendo que la dirección por objetivos no es una obligación sino una elección. Una elección que lleva a dar

un reconocimiento a todos los involucrados en la toma de decisiones pero que no es un reconocimiento gratuito sino como resultado del aporte que ofrece. Si se participa-en la decisión, aportando, se participa-de ese reconocimiento.

Finalmente, para intentar remarcar la idea que se ha intentado manifestar a lo largo de este trabajo, lo que subyace en la dirección por objetivos es que la persona, como todo ser que actúa, lo hace por unos fines. Unos fines que, por tratarse de un ser racional, serán racionales pero no libres de ser alterados y cambiados por otros que resulten, por diferentes motivos, más atractivos que los inicialmente propuestos. La dirección por objetivos pone en valor el hecho de que el hombre actúa cuando conoce y quiere la finalidad que persigue. Una actuación, como por ejemplo el trabajo, realizada sin considerar esta idea nos mostraría una actuación que desdice de su condición de persona y no sería de utilidad para nadie.

## **6. EJEMPLO: PLANES DE TRABAJO PARA DOCENTES UNIVERSITARIOS**

El crecimiento de la competencia en el mundo académico, competencia entendida como capacidad de realizar de la mejor manera el trabajo académico, ha alcanzado cotas que ameritan una consideración calmada y prudente. Al parecer, y basados en unos estándares internacionales, no del todo claro que sean aplicables a todas las realidades, se pretende establecer unos objetivos en los rubros de docencia e investigación como parte de los planes de trabajo de los docentes. Objetivos que pasarán a ser, o se convertirán en, criterios de evaluación del desempeño del docente, con las correspondientes consecuencias para la permanencia del docente en su lugar de trabajo. Luego de estudiar en este trabajo la importancia de establecer unos objetivos basados en intereses comunes, ante los cuales los involucrados se sientan comprometidos para lograrlos, parece lógico que esos objetivos específicos sean producto de una deliberación adecuada entre cada docente y el respectivo jefe del centro académico o administrativo al que pertenece.

Es cierto que no todos los objetivos pueden ser establecidos como consecuencia de una deliberación, que por otro lado puede resultar especialmente extensa por tratarse precisamente de docentes, acostumbrados a pensar, a examinar con calma y profundidad

sus temas de investigación. Pero, tratándose específicamente de docencia e investigación, lo natural es que éstos sean planteados por los mismos docentes en coordinación con el resto de integrantes del cuerpo académico. Y no solamente los objetivos sino también los medios o recursos necesarios para lograrlos: libros, equipos, capacitaciones de estudio, reconocimiento, utilidad para la sociedad, por mencionar algunos. Evidentemente no se trata ni de que los docentes dictaminen lo que se deba hacer en estos asuntos, ni de que se acepten objetivos sin un mínimo de estudio o consideración. Ambos extremos no son buenos pero en el que se suele caer con más frecuencia está del lado de quien, por ocupar un puesto directivo o administrativo, puede ejercer el poder que le corresponde de manera tiránica.

Tratándose de una institución académica, los extremos antes señalados pueden traer consecuencias nefastas. Consecuencias tanto al interior de la misma: desconfianza que minaría la unidad, como al exterior: hacia los alumnos, pues un docente que no tenga confianza en quienes dirigen la institución en la que trabaja, difícilmente hará bien su labor. Lamentablemente esto lo notan de inmediato los alumnos que a su vez no se sentirán bien atendidos y el malestar se generalizará hasta llegar a convertirse en algo que no le hace bien a nadie.

## **7. GUIÓN ESQUEMÁTICO PARA CHARLAS SOBRE TEMAS DE GOBIERNO**

### **1. DIRECCIÓN POR OBJETIVOS:**

#### **1.1. CONDICIONES DE APTITUD PARA LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS**

##### **1.1.1. CONDICIONES DE LA ORGANIZACIÓN**

###### **1) Objetivos claros, definidos, comunes y confesables:**

- ¿Qué persigue la organización en último término?
- ¿Están definidos los objetivos de la empresa?
- ¿Pueden ser presentados abiertamente, sin paliativos ni disculpas?
- ¿Hay un concepto de hombre y de empresa detrás de estos objetivos?
- ¿Es claro el servicio proporcionado a la comunidad?
- ¿Se genera y distribuye un valor económico agregado entre los que lo generan?
- ¿Hay un desarrollo de las capacidades de los hombres integran la organización?
- ¿Se procura la continuidad de la organización por sí misma?

###### **2) Confianza en la capacidad directiva de sus hombres**

- ¿Hay confianza en la capacidad directiva para trazar y alcanzar fines congruentes?
- ¿Es la confianza el factor que cohesiona la actuación libre en la organización?
- ¿Es la confianza en la capacidad de las personas lo que genera la delegación?

### 3) Aplicación de la ley del efecto

- ¿Se prioriza la distribución del trabajo ante la distribución de la renta?
- ¿Son los éxitos de la organización los éxitos de los individuos organizados?
- ¿Se distribuye el valor económico agregado según la participación en el trabajo?
- ¿Cómo son las relaciones empresa-empleados? ¿de estricto contrato o de sociedad?

#### 1.1.1. CONDICIONES DEL INDIVIDUO

##### 1) Madurez para buscar objetivos complementarios

- ¿Hay alineamiento entre las metas personales a alcanzar y las de la organización?
- ¿Qué se considera más: la amplitud de miras o el espíritu de sacrificio?
- ¿Cómo se aprecian los éxitos ajenos? ¿Son los éxitos ajenos fracasos propios?
- ¿Desarrolla a la organización y al individuo el trabajo organizado?

##### 2) Satisfacción en su trabajo

- ¿Produce satisfacción el desarrollo de la tarea a pesar de lo arduo que signifique?
- ¿Es necesario el control al trabajar para lograr finalidades arduas?
- ¿Resulta grato trabajar si hay satisfacción en el proceso previo al logro?
- ¿Depende la satisfacción en el trabajo más de factores externos que del individuo?
- ¿Considera al trabajo como una de las más nobles de las actividades diarias?

##### 3) Concepto amplio de éxito

- ¿Hay un esfuerzo por evitar el conflicto entre el individuo y la organización?
- ¿Son los efectos en la organización atribuibles a un solo individuo?
- ¿Hay relación entre el éxito personal y la plenitud propia y de los que me rodean?

## 1.2. IDEAS BÁSICAS PARA DIRIGIR POR OBJETIVOS

### 1. Distinguir entre Dirección por objetivos vs. Sistema administrativo

- Qué lograr vs. Cómo hacer
- Acción eficaz vs. Acción correcta
- Autocontrol vs. Hétero-control
- Querer vs. Hacer
- Creatividad vs. Docilidad
- Personal vs. Impersonal

### 2. Encontrar objetivos que sean deseables

- Identificación con los objetivos por parte de quien deba alcanzarlos.
- Identificación entre lo racionalmente mejor y lo deseable

### 3. No buscar cómo hacer que el objetivo sea deseable

- Evitar toda clase de trampa o manipulación para hacer aceptable un objetivo

### 4. Definir los objetivos con la participación, en serio, de los que tienen que lograrlos.

- Los objetivos son resultado del querer de quienes deben conseguirlos.
- La satisfacción como producto de la participación en las decisiones.

### 5. Mejores decisiones en grupo que a solas si el método es el adecuado.

- La participación bien realizada no debilita la autoridad, la robustece.
- No reducir la participación a reuniones, no es necesario reunirse para que la haya.
- La decisión es buena no cuando se toma sino cuando se ve el resultado que produce.
- La participación tanto para pensar una mejor decisión como para ejecutarla.
- Atender tanto el aspecto teórico de la decisión así como el práctico de la ejecución.

6. Tener un criterio claro del nivel de influencia de las diversas personas en los objetivos.

- No confundir la participación con la cogestión ni con la democracia política.
- La participación en los objetivos del trabajo corresponde a quienes deben lograrlos.
- Participar en la configuración de todos los objetivos si hay relación con el trabajo propio, si hay capacidad para hacerlo y si se hace en coordinación con los demás.

7. No todo asunto es apto de ser manejado mediante DPO

- Debe haber comunidad de intereses para que la DPO sea de utilidad.
- Si los objetivos son diferentes, disyuntivos o antagónicos, no sirve la DPO.
- Es necesaria una mínima comunidad y complementariedad para usar la DPO.

8. La aplicación de la DPO no debe ser una opción ineludible, debe ser optativa, elegible.

- Se busca la participación partiendo del beneficio a alcanzar.
- Solamente participando-en y participando-de se logra el reconocimiento
- No se piensa tanto en el producto sino en el servicio.

9. Comprender por qué estas tendencias tienen lugar.

- Los sistemas sirven para hacer la tarea racionalmente, como más conviene.
- La DPO parte de la atención en el hombre que ejecuta la tarea, no en la de la tarea.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

CALLEJA, LUIS; ROVIRA, MERCEDES, (2015) Gobierno institucional. La dirección colegiada. Ediciones Universidad de Navarra S.A, EUNSA. España.

DRUCKER, PETER, (1978) La gerencia de empresas. Editorial Sudamericana, S.A, Barcelona.

MARÍN, HIGINIO, (2007) La invención de lo humano, Ediciones Encuentro, Madrid.

LLANO, C. (1979) Análisis de la acción directiva, Editorial Limusa, México.

LLANO, C. (2001) *Sistemas versus Persona. La nueva cultura de la organización*, Mc Graw Hill, México.

PEREZ LOPEZ, J.A., C. (1998) Liderazgo y ética en la dirección de empresas. La nueva empresa del siglo XXI Ediciones Deusto, S.A, Bilbao.

POLO, L. y LLANO, C. (1997), *Antropología de la acción directiva*, Unión Editorial, Madrid.

SELLÉS, Juan F., (2006) *Antropología para inconformes: una antropología abierta al futuro*. Rialp.

Blog de Francisco Bobadilla

<https://tertuliaabierta.wordpress.com/2016/01/28/la-tentacion-platonica/>

Blog de Leopoldo Abadía

[http://blogs.elconfidencial.com/espana/desde-san-quirico/2009-03-17/la-culpa-es-de-los-objetivos\\_405482/](http://blogs.elconfidencial.com/espana/desde-san-quirico/2009-03-17/la-culpa-es-de-los-objetivos_405482/)

La dirección por objetivos

[www.e-forem.es/comfia/pluginfile.php/15008/mod\\_folder/.../UD1\\_Tema3.pdf?...](http://www.e-forem.es/comfia/pluginfile.php/15008/mod_folder/.../UD1_Tema3.pdf?...)