

LOS OBJETIVOS: LA BASE DE TODO

I. ANTECEDENTES

Aunque para algunos empresarios y directivos el concepto de dirección por objetivos sea desconocido y no sean conscientes de los múltiples beneficios que ofrece a la gestión de cualquier empresa (grande o pequeña), en realidad:

IMPORTANTE

Este enfoque de gestión tuvo su origen formal hace 70 años, en los trabajos de Mary Parker Follett, en 1924.

Antes de ella, nombres míticos en la gestión de empresas, como Taylor, entre otros, se ocuparon, para sus trabajos en áreas muy especializadas, del concepto de objetivos como principio fundamental de la coordinación de cualquier actividad empresarial.

Así, es a Lillian Gilbreth, nacida en 1914, a quien se atribuye la «maternidad» (en este caso) del nombre de dirección por objetivos, ya que fue la primera que lo utilizó en sus trabajos publicados en 1973.

Desde aquellos años hasta hoy, los conceptos fundamentales de la gestión por objetivos han sido tratados por un gran número de autores, investigadores y directivos profesionales, hasta llegar a la estructuración de un modelo de gestión formal y dinámico, que es el que vamos a ver en este libro.

Para la gestión de cualquier unidad empresarial, la importancia de los objetivos es clara y determinante. Tal y como señala Duncan:

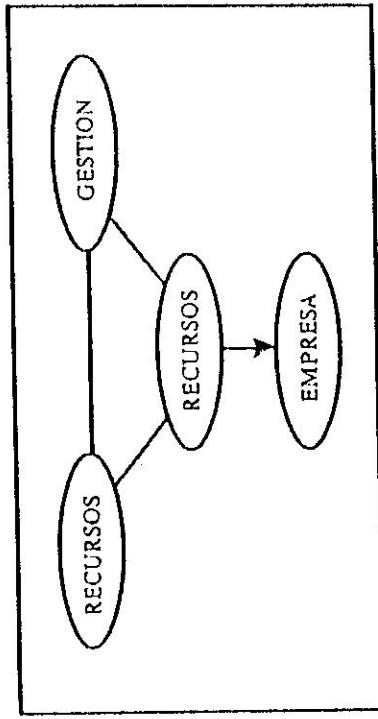
El concepto de objetivos constituye «uno de los preceptos fundamentales de la dirección tradicional (y de la moderna), ya que, sin unos objetivos claros, concisos y debidamente comunicados, no es posible la dirección. Por ejemplo, ¿cómo pueden los directivos dirigir, contrapesar la incertidumbre y evaluar los logros si no hay objetivos que se utilicen como términos de realización?»

- Otro autor, Barnard, va más allá, y señala que:
- Las propias empresas surgen porque existe un objetivo.
 - Las personas las crean porque no pueden realizar sus objetivos actuando aisladamente.

De ahí que, en cualquier definición que encontremos del concepto de empresa, veremos que esta gira alrededor de tres elementos básicos y repetitivos:

- Estructuración de recursos (físicos, intangibles y humanos).
- Gestión, de forma coordinada, de esos recursos.
- Logro de determinados objetivos comunes.

Figura 1.1. ELEMENTOS ESTRUCTURALES BASICOS DE LA EMPRESA



Cada autor, investigador o profesional organizará estos elementos de diversa manera, o los expresará con otras palabras o, incluso, establecerá objetivos muy precisos (aunque divergentes), según el punto de vista personal o la «ideología o escuela de gestión» con que enfoque la actividad empresarial, pero la realidad es que el elemento «objetivo» es, y será siempre, indispensable e insustituible en la concepción de una empresa, incluso, aunque no tenga fines de lucro. Ahora bien, siendo fundamental y tan importante el concepto de objetivo, surge la pregunta lógica:

2. ¿POR QUÉ NO SE HA EXTENDIDO MAS LA APLICACION DE LOS PRINCIPIOS DE LA DIRECCION POR OBJETIVOS?

Existen dos razones fundamentales:

- La primera de ellas es de índole práctica.
- La segunda es de actitud.

Veamos,

Primera razón:

A pesar de que, como señalamos, los antecedentes de la dirección por objetivos se remontan a unas siete décadas atrás, también es cierto que la mayoría de los especialistas en la gestión de empresas están de acuerdo en afirmar que la **integración y estructuración formal de los principios prácticos de la dirección por objetivos** se debe atribuir a Peter Drucker, por sus trabajos publicados en 1984 (hace sólo unos diez años).

Aunque, como hemos visto, y como se ha constatado infinitud de veces, los elementos de la dirección por objetivos han existido desde la primera vez que dos o más seres humanos se unieron para trabajar de forma coordinada (para cazar, pescar, guerrir y, luego, para sembrar, construir ciudades, etcétera):

IMPORTANTE

La síntesis y formalización de esos elementos, hasta convertirlos en un enfoque de gestión útil y pragmático, capaz de ser aplicado a la dirección de una empresa, sólo se logra como resultado de los trabajos realizados por Peter Drucker en la década de los años 80.

En otras palabras, a pesar de que, desde hace miles de años, la humanidad viene recurriendo a los principios que la conforman, la dirección por objetivos, como técnica de gestión, tiene, apenas, unos diez años. Esto explica, en parte, su escasa difusión a nivel general, a pesar de los beneficios y ventajas claros e indiscutibles que ofrece (y que veremos en este libro).

Segunda razón:

La segunda causa de la escasa difusión de los enfoques de gestión que se basan en la dirección por objetivos es necesario buscarla en ciertas actitudes de los directivos, que se convierten en factores de rechazo a su implantación.

Esas actitudes son el fruto de algunos prejuicios, falsas creencias, criterios y valores personales que surgieron en las épocas iniciales de la dirección de empresas y que, a pesar de los avances realizados, se empiezan en no desaparecer.

Entre estos esos prejuicios podemos señalar los que se expresan con frases como las siguientes:

CREEN EN SU EMPRESA QUE SON VALIDAS ALGUNAS DE LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES?

- Toda la «sabiduría» que existe en una empresa se centra en sus niveles de dirección (sólo los directivos saben, en cada caso y momento, lo que se debe hacer).
- Los empleados están en la empresa para trabajar, no para pensar.
- El único objetivo que puede tener una empresa es el de lograr, a toda costa, la rentabilidad.
- Lo único que motiva a los empleados es el dinero.
- En una empresa, lo fundamental es mantener la disciplina: cuanto más rígida, mejor.
- Los empleados sólo deben hacer lo que se les ordena...
- El jefe siempre tiene la razón en todo.
- Es peligroso compartir con el personal «cierta» información.
- Lo peor que se puede hacer en una empresa es dar el poder de decisión a los empleados.
- Cuanto menos sepan los empleados del trabajo de las demás áreas de la empresa mejor.

- La especialización de las funciones no sólo es un propósito correcto, sino, el más acertado.
- Lo importante es ser capaz de solucionar, día tras día, los problemas que se presentan en las «trincheras» de la batalla diaria: lo demás, se logra por añadidura.
- A los directivos medios y empleados no se les paga para que plantifiquen; sólo para que produzcan.
- El empresario de éxito es el hombre de acción: más vale una hora de acción que mil horas de planificación.
- Etcétera.

Ahora bien, el problema radica, primero, en que:

- Muchos empresarios, de empresas grandes y pequeñas, aunque «de boca para afuera» declaran que no componen este tipo de creencias, en la práctica diaria se comportan totalmente de acuerdo con ella.

Y, segundo, lo hacen así porque:

- Consideran que su autoridad depende de que esos juicios, falsas creencias, criterios y valores se mantengan vigentes.

Green, en consecuencia, que cualquier actitud o medida que atente contra esos «principios irrebatibles de gestión» implican un atentado directo contra su poder, su autoridad y su influencia como dueño o directorio.

De ahí que, de forma consciente o inconsciente, se aferran a ellos.

Esa actitud, como es lógico, crea barreras, a veces insalvables, que impiden no sólo la incorporación de los principios de la dirección por objetivos a la organización, sino, la

- de cualquier otro enfoque de actuación que permita la modernización de la empresa y su gestión.
- Si a las actitudes anteriores (que las más de las veces son emocionales y no racionales), unimos la tan extendida creencia de que:

- «Si hasta ahora lo hemos hecho así y nos ha ido bien... ¿para qué cambiar?»

Nos encontramos con una empresa incapaz de «autotransformarse» y que, a medio o largo plazo, será superada por los cambios que se producen en su entorno y, casi con toda seguridad, está condenada a su desaparición.

Sin embargo, y a pesar de lo extenso que pudiesen estar esos prejuicios, falsas creencias, criterios y valores:

IMPORTANTE

Los empresarios de las pequeñas empresas, que pretenden tener éxito en el futuro, deberán tratar de superarlos (si es que los comparten) para seguir profundizando en la comprensión de la importancia y necesidad de la dirección por objetivos.

Para ello, debemos ver tres relaciones importantes:

- Objetivos y tareas.
- Objetivos y coordinación.
- Objetivos y controles.

3. OBJETIVOS Y TAREAS

Si analizamos cualquier organización (industrial, comercial, de servicios) en pleno proceso operativo, veremos que:

CONCEPTO

En su proceso funcional, una empresa no es más que una integración de tareas.

Esas tareas, procesos, procedimientos, programas, actividades individuales o de grupo, o como se les llame, son las que mantienen viva la empresa. Así, a simple vista, podemos observar que:

- Cada miembro del personal de una empresa, en sus respectivas áreas de actividad y función, cumple, día tras día, una serie de tareas.

El concepto de tarea es tan importante que muchos autores, investigadores, empresarios y directivos consideran que la perfecta organización y dirección de una empresa sólo se logra cuando se organizan y dirigen eficazmente todas las tareas que integran su actividad funcional y operativa.

Eso es, los empresarios y directivos siguen un precepto de dirección que se puede resumir de la siguiente manera:

- Cada uno, en la organización, debe tener una tarea específica que realizar.

- Esta es la única manera de lograr la debida estructuración de las actividades de una empresa (en caso contrario, sobreverdría el caos).

Una corriente importante de las más modernas técnicas de gestión se centra en la necesidad de establecer y definir «tareas», como la única forma de lograr, por ejemplo, la más alta calidad, los más bajos costes, etcétera. De esos enfoques surge el tan socorrido concepto de «estándares operativos».

No creemos que exista un empresario o director que no comparta la idea de atribuir una gran importancia al concepto de tarea. Ahora bien, este concepto no puede desligarse de otro tan importante como él.

CONCEPTO BÁSICO

- Toda tarea debe tener un fin específico para que sea, en realidad, eficaz y eficiente; en caso contrario, repetimos, también sobreverdría el caos.

Desde los primeros autores que estudiaron a fondo los procesos productivos y administrativos como una sucesión de tareas (con Taylor a la cabeza), se ha reconocido que dicho concepto implica la necesaria planificación del trabajo que debe hacer cada empleado. (Nota: una de las críticas que se hace en la actualidad a Taylor es que su excesivo énfasis en la planificación de las tareas, con el fin de lograr los más altos niveles de eficiencia, le llevó a deshumanizar el trabajo, en especial, de los obreros de fábrica, hasta el punto de llegar a convertirlos en «cuasi robots»).

Ahora bien, y al margen de estas controversias, la realidad es que la «definición y fijación» previa de la tarea o las tareas que debe cumplir el personal de una empresa (por ejemplo un obrero en la línea de producción, un cajero bancario, un empleado administrativo, un comercial en el momento de tomar un pedido, etcétera), implica la realización de tres pasos básicos:

- **Análisis:** comprende la separación o desglose de los distintos elementos, pasos, acciones, etcétera, que integran la tarea que hay que realizar.
- **Organización:** establecimiento del mejor orden en el que se deben realizar los distintos elementos, pasos, acciones, etcétera, que integran la tarea que hay que realizar.
- **Síntesis:** proceso que se sigue para reagrupar todos los elementos; es decir, combinar los elementos, antes separados, en un conjunto armónico y coordinado (un proceso operativo).

No vamos a profundizar en estos pasos: existen muchos libros que los hacen. Lo que sí nos interesa es señalar que la fase de síntesis final, que es la que determina la «forma» en que, en la práctica, se debe realizar la tarea, implica, necesariamente:

CONCEPTO BÁSICO

De ahí que una de las definiciones más utilizadas de «tarea» indica que consiste en:

«Un conjunto de decisiones y acciones, lógicamente estructuradas, que se realizan con el propósito de lograr un objetivo específico».

Si imagina el lector cuál sería la situación de una empresa en la que sus empleados y obreros realizasen «activi-

Figura 1.2. PROCESO DE ESTRUCTURACION DE UNA TAREA

Paso 1	ANALISIS	
Es decir:	Desejo y estudio minucioso de los distintos elementos o acciones que integran la tarea. Establecimiento de los objetivos parciales de cada uno de los elementos que integran la tarea: ¿Para qué se va a realizar cada una de las acciones parciales que integran la totalidad de la tarea?	
Paso 2	ORGANIZACION.	Definición de la secuencia que debe seguirse en la realización de la tarea para asegurar su eficacia y eficiencia. ¿Cuáles es el proceso lógico más eficaz que debe seguirse en la realización de las actividades parciales que integran la tarea?
Paso 3	SINTESIS	Combinación de los elementos que integran la tarea de tal forma que sean capaces, en su ejecución secuencial, lógica y total, de asegurar el logro de los objetivos de la propia tarea. ¿Para qué se va a realizar la tarea en su totalidad? ¿Qué se espera lograr con su realización?

dades» que no tuvieran fines específicos». ¿Qué trabajasen porque sí, por «estar en algo», para «matar el tiempo» o algo parecido?

No sólo sería un absurdo, sino cualquier otra cosa, pero nunca una empresa.

Sin embargo, y aunque parezca un contrasentido:

CUIDADO CON SUS ACTITUDES

Existen aún empresarios y directivos que consideran un «atentado» a su autoridad el hecho de que un empleado u obrero les pregunte sobre el porqué de realizar una determinada tarea.

«¡Cumplir y callar!», parece ser su consigna. Veremos más adelante, las consecuencias de esta actitud, en especial cuando nos referimos al concepto de «esfuerzo discrecional» en la sección CUARTA de este libro. Por el momento, nos basta con señalar el hecho de que:

- TODAS LAS TAREAS QUE SE REALIZAN EN UNA EMPRESA DEBEN TENER, NECESARIAMENTE, UN PROPOSITO, META U OBJETIVO MUY ESPECIFICO.

Ahora bien, también señalamos que uno de los elementos estructurales básicos de toda empresa radica en la gestión coordinada de las tareas que se realizan en ella.

Esta realidad nos lleva a analizar la segunda de las relaciones a las que nos referimos antes:

4. OBJETIVOS Y COORDINACION

Tan absurda sería una organización en la que, como señalamos antes, los miembros de su personal «realicen actividades que no tengan fines específicos», que trabajen porque sí, por «estar en algo», para «matar el tiempo» o algo parecido», como:

IMPORTANTE

Una empresa en la que los miembros de su personal realicen actividades sólo con el propósito de lograr sus propios objetivos, individuales y personales.

De ahí que se afirme que para que exista organización (y, en consecuencia, empresa) es necesario que se aplique el principio coordinativo. Es decir:

CONCEPTO BASICO

- El primer principio de una organización es que los esfuerzos de los elementos que la integran (recursos, personas, etcétera) se combinen de forma coordinada.

Lo anterior implica que los elementos que integran la organización actúen de forma armónica y se apoyen entre sí. Ahora bien:

IMPORTANTE

El concepto de coordinación implica, necesariamente, la existencia de uno o más objetivos, que sean:

- **Comunes a todas las personas que participan en la organización o empresa.**
- **Comunes a la gestión de los recursos que la integran.**

Esto lleva consigo forzosamente que todos los miembros del personal de una empresa u organización deben, **necesariamente**, trabajar en estrecha coordinación entre sí, con el fin de lograr metas y fines que sean los mismos para todos. Es lógico que, para lograr lo anterior, es necesario que existan objetivos que sean comunes a todos.

A pesar de que este es un principio obvio, y no sujeto a discusión, la realidad nos indica que, en muchas empresas (en especial en las muy grandes, aunque las pequeñas no están exentas de «culpa»), cuando se produce el fenómeno de la **fragmentación vertical**:

CUIDADO

Cada una de las áreas operativas de la organización acaba con el fin de lograr los objetivos y fines específicos de su propia área, con lo que se generan «objetivos sectoriales» que entran en conflicto entre sí.

Figura 1.3. CAUSAS DE LA FRAGMENTACION DE LAS EMPRESAS

Causa 1	Los altos niveles de dirección (los dueños, en el caso de las pequeñas empresas), no establecen objetivos claros y precisos para toda la organización.
Causa 2	Los altos niveles de dirección (los dueños, en el caso de las pequeñas empresas), al centralizar todas las decisiones, centralizan también las comunicaciones y cortan e impiden el desarrollo de las comunicaciones horizontales.

Por ejemplo:

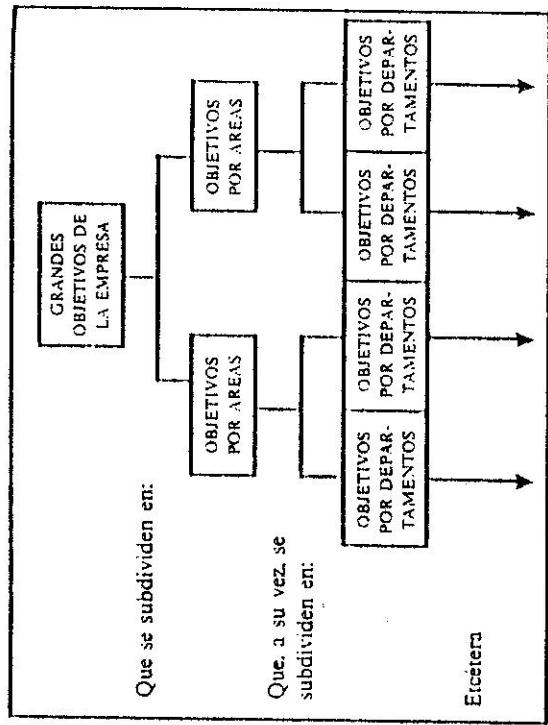
- El área de producción se preocupa sólo por fabricar.
- Sin tener en cuenta las necesidades del área de ventas.
- El área de contabilidad se preocupa sólo de «sus números» y controles, sin tomar en consideración las repercusiones que pueden tener sus decisiones en el resto de la organización.
- El área de ventas o marketing no tiene en cuenta las verdaderas capacidades de producción u operaciones o la necesidad de satisfacer determinados controles internos.

Estas situaciones dan pie a los clásicos enfrentamientos que se producen entre marketing y producción, marketing y finanzas, finanzas y producción, etcétera.

Existen dos causas principales que producen la **fragmentación** de las empresas: véase la Figura 1.3. En la guía de esta misma colección titulada **LA VENTA INTEGRAL: la fórmula todos vendedores**, incluimos un análisis completo de las **empresas fragmentadas y las empresas integradas**.

Ahora bien, la existencia de objetivos comunes para toda la empresa da pie a que se produzca el fenómeno denominado **objetivos descendentes**, también conocido como **objetivos**

**Figura 1.4. OBJETIVOS DESCENDENTES
O EN CASCADA**



en cascada. Este fenómeno se produce cuando, a partir de los «grandes objetivos» de la empresa, se van fijando los objetivos sectoriales por áreas o departamentos. Véase la Figura 1.4.

A este respecto debemos hacer una

ACLARACION IMPORTANTE

A este respecto, Urwick es aún más categórico cuando señala que:

«A menos que se tenga una finalidad en común, no existe razón alguna por la que los individuos intenten coordinarse para actuar de forma conjunta o por la que nadie intente organizarlos».

Por otra parte, sólo la existencia de objetivos comunes permite cumplir dos de los principios básicos de una buena gestión:

- El establecimiento de prioridades. Las prioridades permiten jerarquizar los objetivos y, en consecuencia, las tareas y actividades en función de la importancia que, dentro del contexto general, tienen para la empresa.
- La compatibilidad y coherencia de las actividades. Las tareas y actividades que se realizan en una empresa se influyen y condicionan recíprocamente; en consecuen-

Como veremos más adelante en esta guía, la dirección por objetivos prevé una situación más interactiva y participativa (entre la alta dirección y los empleados) en el establecimiento de los objetivos.

Por el momento, nos basta con señalar que:

CONCEPTO BÁSICO

La propia existencia de una empresa depende, fundamentalmente, de la existencia de objetivos comunes que permitan coordinar todas sus actividades de tal forma que todos los esfuerzos que se realicen se orienten a la consecución de metas y fines que sean los mismos para toda la organización.

cia, como parte fundamental de la coordinación, es necesario prever que todas ellas sean compatibles y coherentes entre sí.

Sólo de esa manera se llega a estructurar un enfoque de gestión que integre toda la actividad de la organización hacia el logro de sus metas más importantes.

Todo lo anterior nos lleva, finalmente, a la tercera de las relaciones: es decir:

5. OBJETIVOS Y CONTROLES

Para que una organización y empresa sea eficaz, no basta con que *cada una de las tareas que se ejecutan en ella tengan objetivos concretos* y que, además, todos esos objetivos acierten de forma coordinada hacia el logro de los «grandes objetivos» de la entidad; también es necesario que:

CONCEPTO BÁSICO

Quienes tienen a su cargo la gestión de la organización o empresa dispongan de parámetros, baremos o «puntos de referencia» que les permitan determinar si la entidad o sus distintas partes operativas están cumpliendo el propósito para el que existen y actúan.

En otras palabras:

- «Sólo si sabemos dónde vamos, sabremos si hemos llegado o no».

Lo anterior quiere decir que:

- SOLO DISPONIENDO DE OBJETIVOS CLAROS Y CONCRETOS SE PUEDE ESTABLECER UN SISTEMA DE CONTROL QUE SEA EFICAZ.

En caso contrario, ¿qué se va a controlar?

De esta realidad nacen instrumentos de gestión tan utilizados como los presupuestos financieros, los presupuestos de gestión, los proyectos de viabilidad, los planes de trabajo, los programas de acción, los planes a medio y a largo plazo, etcétera.

Recuérdese la sentencia que afirma que:

- ADMINISTRAR ES EJERCER EL CONTROL.

Ahora bien:

IMPORTANTE

El propósito de toda acción de control es el de cerciorarse de que se están alcanzando las metas y objetivos fijados con anterioridad.

En otras palabras, el concepto de objetivos es consustancial con el de control. Repetimos: en caso contrario, ¿qué se va a controlar? O, incluso, si no se dispone de objetivos concretos y precisos:

- ¿Cómo se va a saber si las «cosas» van bien o mal?
- ¿Contra qué se van a contrastar los resultados (avances o retrocesos) logrados por la empresa?
- ¿Cómo se van a adoptar las medidas correctoras que permitan, si las cosas van mal, encaminar de nuevo a la empresa por los cauces deseados?

En la sección SEXTA de esta guía volveremos a tratar, con mayor amplitud, el concepto de control. Por el momento, nos basta con señalar al lector un

ERROR DE ENFOQUE MUY COMUN Y PELIGROSO

Cuando las empresas no disponen de objetivos claros, concretos y precisos, proyectados hacia el futuro, tienden a comparar sus comportamientos y a controlar el curso de sus actividades sólo en función del pasado.

Consideran, por ejemplo, que las «cosas» van bien sólo porque:

- Han vendido más que el año anterior.
- Han tenido más beneficios.
- Han gastado menos.
- Han abierto nuevas sucursales u operaciones.
- Han captado nuevos clientes.
- Etcétera.

Este enfoque de gestión, aunque parece lógico y está muy extendido, lleva consigo tres serios peligros: véase la Figura 1.5. La eficaz gestión de una empresa implica, necesariamente, basarse en el pasado, pero sólo como una fuente de información para prever, predecir y proyectar mejor el futuro.

6. OBJETIVOS, TAREAS, COORDINACION, CONTROL Y PLANIFICACION

Como hemos visto, pues, el concepto de objetivo es par-
te consustancial de la propia existencia y gestión de una

Figura 1.5. PELIGROS QUE IMPLICA CONTROLAR LA EMPRESA SOLO TENIENDO EN CUENTA EL PASADO

1	Pérdida de la «visión de las potencialidades
	<p>Centrar los controles sólo en el pasado implica que los empresarios y directivos actúen y gestionen sus organizaciones sin tener una conciencia clara de cuáles son las verdaderas potencialidades de la empresa. En otras palabras, son incapaces de responder a preguntas como las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estamos vendiendo más, pero ¿podríramos estar vendiendo aun más? • ¿Podríamos estar generando aún mayores beneficios? • ¿Podríamos participar en nuevas áreas, mercados o segmentos de negocios?
2	Pérdida de la «visión de futuro
	<p>Cuando los empresarios y directivos se centran únicamente en el pasado corren el riesgo de perder la visión de futuro de sus empresas; es decir, las gestionan sin tomar en consideración cuál deberá ser la situación de la empresa en el futuro. Es decir: ¿Cuál preveremos que será la situación de la empresa dentro de unos dos, tres o más años?</p> <p>Lo anterior implica que sean incapaces de «preparar» sus organizaciones para afrontar los problemas que les irá planteando el desarrollo natural de los acontecimientos internos y externos a la empresa.</p>
3	Adopción de soluciones desfasadas
	<p>La excesiva visión hacia el pasado induce a los directivos y empresarios a tratar de solucionar los problemas que afrontan en el presente con los «remedios» que fueron útiles en el pasado; es decir, responden a situaciones de hoy con respuestas de ayer. Que, la mayor parte de las veces, son inadecuadas, sencillamente, porque el «presente nunca es una repetición del pasado».</p>

empresa y su presencia forma parte conscientemente o no, de todas las acciones y decisiones que se implantan o adoptan en una empresa.

- La evaluación, cálculo y establecimiento de objetivos constituye una de las responsabilidades cotidianas y constantes de cualquier persona que tenga que dirigir, incluso, la empresa más pequeña (aunque sea un autónomo que trabaje sólo).

En consecuencia:

LO LOGICO ES SER CONSCIENTES DE ESE HECHO Y ACTUAR EN CONSECUENCIA PARA QUE LA CONDUCCION DE LA ORGANIZACION SEA LO MAS EFICAZ POSIBLE.

Ahora bien, la realidad de muchas empresas (y, en especial, de muchas pequeñas) es que, con demasiada frecuencia, los empresarios y directivos cometen otro:

IMPORTANTE ERROR

Se preocupan sólo de establecer objetivos para las tareas e, incluso, a veces sólo para las actividades parciales que integran las tareas; pero no dedican el tiempo suficiente que requiere el establecimiento de los «grandes objetivos» de la empresa.

Figura 1.6. PROBLEMAS QUE PLANTEA A LOS DUEÑOS Y DIRECTIVOS LA FALTA DE PLANIFICACION DE LA EMPRESA

1	Los dueños o directivos no pueden controlar eficazmente las operaciones de la empresa
2	Con excesiva frecuencia, las empresas deben afrontar situaciones supuestamente «imprevistas».
3	Los dueños o directivos no disponen de una «medida» para controlar con precisión el desarrollo de sus empresas.
4	Las empresas «funcionan por si solas», bajo la presión y el «empuje» de fuerzas externas, sin una verdadera guía que coordine y oriente todas sus actividades.
5	Los dueños y directivos tienden a desarrollar una visión a muy corto plazo de sus empresas.
6	Los dueños y directivos no disponen de criterios claros para decidir las inversiones y gastos que deben realizar.
7	Con excesiva frecuencia, los dueños y directivos sienten que la empresa se les escapa de las manos, que no pueden controlar todos sus elementos y actividades.
8	Los dueños y directivos pierden, muchas veces sin darse cuenta, importantes oportunidades de desarrollo y crecimiento, debido a que no disponen de instrumentos que les permitan proyectar hacia el futuro el desarrollo de sus empresas.

Como es lógico, la ausencia de esos objetivos implica que no existe en la empresa la debida planificación de sus actividades. La falta de planificación lleva consigo la aparición de una serie de serios y graves problemas, que resumimos en la

Figura 1.6. En la guía de esta misma colección, titulada **EL PLAN DE NEGOCIOS**, analizamos, con todo detalle, todos esos problemas y sus repercusiones en la gestión diaria de las pequeñas empresas.

Pero, aparte de los problemas de gestión que provoca o, con mayor precisión, debido a esos mismos problemas, la falta de planificación genera una serie de costes «ocultos» que tienen su origen en un factor que tienen en común esos problemas: todos provocan **DESPERDICIOS**.

Es decir:

- **Desperdicio de dinero**, a causa de la falta de control, los errores que se cometen en las inversiones y gastos, etcétera.
- **Desperdicio de tiempo**, a causa de que debe dedicarse excesivo tiempo a los «imprevistos», la necesidad de corregir errores de gestión con excesiva frecuencia, la toma de decisiones se hace más difícil y dilatada, etcétera.
- **Desperdicio de oportunidades**: la ausencia de una visión a medio o a largo plazo impide que el dueño o director vea las oportunidades que el entorno le plantea. Las posibilidades de crecimiento se reducen a su mínima expresión, etcétera.

Véase la antes citada guía **EL PLAN DE NEGOCIOS**.

Los conceptos de gestión y planificación nos llevan a analizar otra relación importante:

7. LA DIRECCION POR OBJETIVOS Y LA TOMA DE DECISIONES

Como es sabido, uno de los grandes problemas de las pequeñas empresas es que disponen de recursos escasos: en las PYMES no sobra nada. En consecuencia, la lógica nos indica que uno de los fines más importantes de la gestión de una pequeña empresa radica en:

CONCEPTO BASICO

- LOGRAR EL USO MAS RACIONAL Y EFICIENTE DE LOS ESCASOS RECURSOS DISPONIBLES.

Lo anterior implica, entre otras cosas, que los empresarios y directivos de las pequeñas empresas deben afinar al máximo sus **procesos de toma de decisiones**, con el fin de evitar, en lo posible, el desperdicio de sus recursos. Debemos señalar que cuando hablamos de «recursos» no nos referimos sólo a los «recursos financieros» (el dinero), sino a todos los elementos que intervienen en la empresa y en sus operaciones; es decir:

- Personal.
- Equipos e instalaciones.
- Tiempo.
- Capacidad de gestión.
- Capacidad de producción u operación.
- Posibilidades de expansión.
- Esfuerzos de venta.
- Tareas administrativas.
- Etcétera.

Ahora bien, (se piense en ello o no):

- Toda toma de decisión requiere la existencia de un objetivo.
- Es decir, que, con anterioridad, se haya determinado lo que se pretende lograr.

La decisión, luego, indicará cómo se lograrán los resultados que se desea alcanzar.

Desde este punto de vista, toda toma de decisión sigue, de forma consciente o no, una serie de pasos secuenciales que son los que permiten llegar a la conclusión que se procura; es decir, llegar a la mejor decisión posible; véase la Figura 1.7. La explicación de esos pasos es la siguiente:

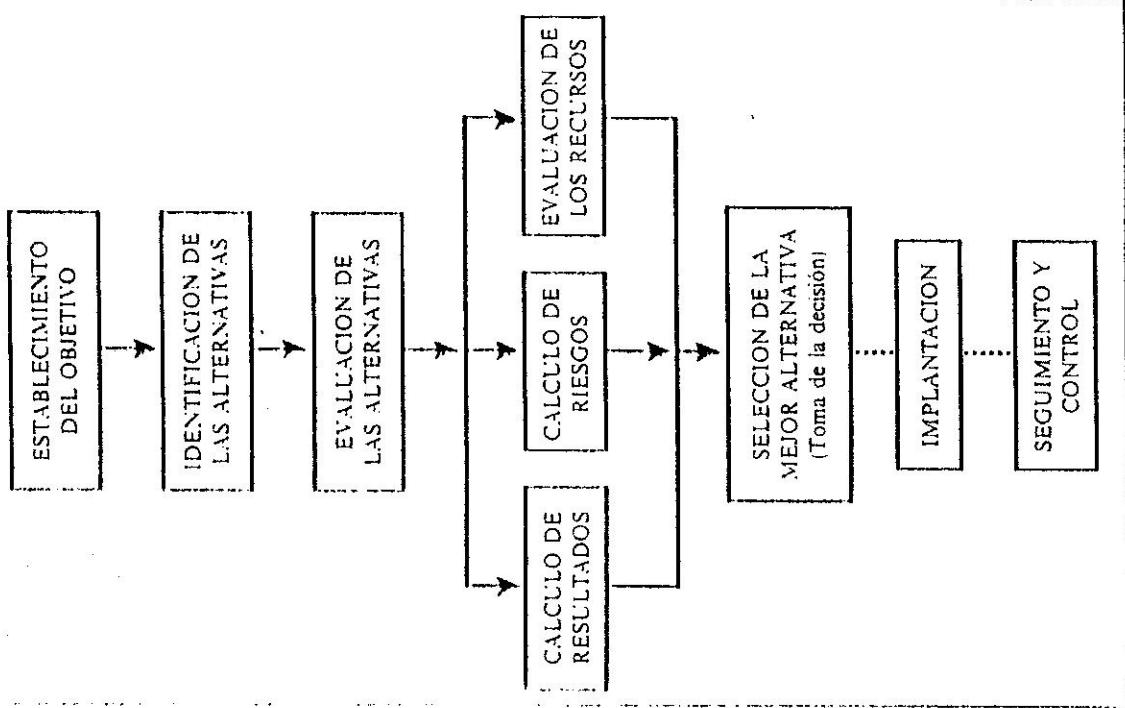
- **Establecimiento del objetivo.** ¿Qué queremos lograr con la decisión que debemos tomar? ¿Cuáles son los resultados que esperamos alcanzar?
- **Identificación de las alternativas posibles.** Para alcanzar los resultados deseados, ¿qué «caminos» podemos tomar? ¿Cuáles son las opciones que tenemos a nuestra disposición?
- **Evaluación de las alternativas.** Se compone de las siguientes fases:

— **Cálculo de los resultados posibles.** Con cada una de las opciones que hemos analizado, ¿qué resultados específicos y prácticos lograremos? ¿Conducen todas al mismo resultado? ¿Existen algunas que ofrecen mayor seguridad de que se lograrán los resultados? ¿Cuál es la relación que muestra cada opción en la relación costes-resultados, es decir, cuál es la «relación de eficiencia»?

— **Cálculo de riesgos.** Las opciones que ofrecen las mayores probabilidades de éxito y eficiencia, ¿qué riesgos implican? ¿Se han considerado, además, los riesgos ocultos, a medio y a largo plazo? ¿Cómo afecta la opción a las demás áreas de la empresa?

— **Evaluación de los recursos.** ¿Dispone la empresa de los recursos necesarios para realizar la eficaz implantación de la alternativa seleccionada? Si no

Figura 1.7. EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES



dispone de ellos, ¿los puede obtener a corto plazo?
En muchos casos, la evaluación de los recursos obliga a volver a analizar algunas de las alternativas que se habían desecharado inicialmente.

- **Selección de la mejor alternativa.** Constituye la decisión propiamente dicha; es decir, elección del curso que se considera más adecuado y que se pretende seguir en el futuro.

Los pasos siguientes (señalados con líneas de puntos en la Figura 1.7) se refieren a la fase de implantación y posterior control y seguimiento de los resultados obtenidos con la decisión.

IMPORTANTE

En múltiples ocasiones, los procesos finales de implantación y control obligan a modificar, adecuar o cambiar las alternativas seleccionadas e, incluso, si se producen cambios importantes en el entorno externo e interno de la empresa, a modificar el o los objetivos.

Pero, lo importante es señalar, de nuevo, que:

- TODA TOMA DE DECISIÓN COMIENZA, POR NECESIDAD, CON EL ESTABLECIMIENTO DE UNO O MÁS OBJETIVOS.

En otras palabras:

- Si no sabemos dónde vamos, ¿cómo vamos a saber, luego, cuál es la mejor forma de llegar allí?