

Planificación microeconómica y decisión empresarial: la dirección por objetivos

RODOLFO ARGAMENTERIA GARCIA

Catedrático de la Universidad Politécnica
de Madrid

El simple enunciado del tema de la “Política de la planificación económica” trae a la mente una serie de pensamientos de maestros universitarios de entre los que quisiéramos entresacar simplemente dos: uno, debido a quien fue mi maestro en la Facultad de Ciencias Económicas de Madrid, el profesor Andrés Alvarez, y otro, en cierto modo doble, de quien fue maestro directo, o a través de sus obras, don José Ortega y Gasset.

El primero de tales pensamientos constituye el frontispicio de un discurso inaugural en la Universidad Complutense, en el que textualmente se dice: “La Naturaleza impone al hombre limitaciones y escaseces en la mayoría de las cosas que le son indispensables para su existencia; pero observando atentamente los hechos, se advierten ciertas anomalías económicas naturales o providenciales que ajustan las necesidades humanas a los medios que pueden satisfacerlas.” Este pensamiento, que constituye la base de toda la Ciencia Económica, entraña forzosamente un ajuste de medios a fines y en el fondo una intervención del hombre, con su raciocinio y criterios selectivos, decisiones y entrega a tareas organizativas. De ahí el segundo pensamiento, en cierto modo orteguiano sobre las “vigencias”, que el profesor citado concreta en lo siguiente: “¿Y qué es lo que el hombre organiza? Organiza el mundo en que vive. Ese mundo del hombre es una consecuencia de su destino, de haber hecho irreversible el tiempo en que transcurre su vida y su historia. Porque si el pasado no vuelve, se recuerda, se revive en la mente como un conjunto de interpretaciones humanas de lo que ha acontecido, transmitidas por los antecesores inmediatos, con esas interpretaciones, normas de conducta y modos de actuación fundados en ellas. Ese conjunto de interpretaciones y modos de actuar, que valen para el presente y para orientarse en el futuro. Este

conjunto de "vigencias" forman un todo unitario, y ese todo unitario es lo que llamamos mundo, en una época determinada."

El organizador, pues, tiene que aprovechar la experiencia del pasado para proyectarse al futuro. Tiene que conocer, realmente, cuáles son los medios de que dispone en el hoy para vislumbrar los que podrá utilizar en el mañana. Mañana próximo o remoto, con el juego del tiempo y la nebulosa que el mismo encierra. Por ello ha de organizar, ha de planificar; admitiendo siempre un riesgo del que no puede evadirse, habrá de operar con probabilidades, pero basándose en una formación que hará que las variables de azar tengan, en lo posible, la menor intervención. Literalmente, el filósofo citado expresa así su pensamiento: "Conceptos que coinciden con la realidad, cuando se mira ésta desde cierta distancia, tienen que ser sustituidos por otros cuando la distancia se acorta o viceversa. El pensamiento va regido por una ley de perspectiva, lo mismo que la visualidad."

Esto es lo que, sencillamente, ocurre al hombre implicado en los problemas de planificación, tanto macroeconómica como microeconómica.

Generalmente se interpreta que la labor del planificador en materia de grandes magnitudes es más compleja que cuando su campo se limita a una unidad microeconómica. Son aspectos distintos, aunque íntimamente vinculados; cada una tiene su técnica propia y las dificultades a veces se acrecientan para el segundo, quien en síntesis tiene que actuar mirando hacia el interior de esa unidad económica, pero sometido al entorno general, a su mundo exterior, a un mundo exterior que, por rara paradoja, es también el suyo. Tiene que tomar decisiones que, atendiendo a unos fines que podríamos llamar privados, no pueden sustraerse a los fines públicos generales y que, en cierto modo, son un dato para él, pero un dato con muchos parámetros que lo condicionan. Mas una cosa resulta cierta: la inteligencia y la formación del hombre van a ser, como no podía ser menos, la clave sustancial del éxito de sus actuaciones.

Planificar, por tanto, es una necesidad imperiosa; tomar decisiones, la consecuencia de una dinamicidad consustancial con la propia naturaleza de una unidad económica; fijarse unos objetivos para alcanzarlos en las mejores condiciones, el colorario evidente. De ahí el tema de esta lección, que creemos que puede interesar a todos los que, atraídos por una vocación a los estudios sindicales, o están ilusionados por las actuaciones de los hombres en el seno de esas unidades económicas que llamamos empresas, empresas como "comunidad de intereses e interesados". Accio-

nes, pues, del hombre y de los hombres que constituyen tales comunidades.

* * *

Al hablar de planificación microeconómica, no podemos evitar el recuerdo a lo que una política económica general pretende. Los fines clásicos de toda política económica: Incrementar la renta nacional; Distribuir la renta; Aprovechar todas las fuerzas productivas; Fomentar el intercambio entre unidades macroeconómicas. O, en términos de Boulding, también concepción clásica: progreso, estabilidad, justicia y libertad.

Objetivos o fines que también, a su nivel, y con sus características peculiares son propios de la planificación microeconómica, hasta tal extremo, que también aquí se presenta el binomio crecimiento-desarrollo, que si se confunde por muchos, son conceptos perfectamente claros, ya que, al decir de Kindleberger, "crecimiento económico significa mayor producción; desarrollo económico implica, al mismo tiempo, crecimiento de la producción y los cambios técnicos e institucionales necesarios para que produzca". Con un símil del cuerpo humano: "forzar el crecimiento supone actuar sobre la estatura o el peso, mientras que acentuar el desarrollo implica atender a los cambios de capacidad funcional, en la coordinación física, por ejemplo, o en la capacidad de asimilación intelectual".

Mas ciñéndonos a la planificación microeconómica, ésta consiste en esencia en concebir un futuro deseado y, simultáneamente, los medios para lograr tal futuro. Función imaginativa que ha de asentarse en una base real y en una previsión de los medios precisos, no siempre reales, en el momento de la planificación. De ahí el que es haya dicho en más de una ocasión que la planificación es "la actividad más compleja y difícil a las que el hombre pueda entregarse".

Ahora bien, esta actividad ¿es arte o es ciencia? Es rigurosamente exacto que los conocimientos relativos a la planificación han evolucionado sorprendentemente en los últimos tiempos. De alguna forma podría afirmarse que, por su complejidad, participa tanto del arte como de la ciencia. Y que constantemente se está intentando y logrando de alguna forma, tanto mejorar el arte de planificar como la ciencia de la planificación. Lo que sí puede colegirse es que la combinación de estos aspectos de la actividad humana reviste una importancia tan grande que difícilmente pueden encontrarse otros aspectos de la vida del hombre más sugestivos. Para el hombre de empresa, sin duda alguna, es una tarea apasionante al conjuntar arte y ciencia de la planificación.

Planificar es, en cierta medida, tomar decisiones por anticipado, con el riesgo que ello comporta. Mas ¿siempre es preciso planificar? Creemos que planificar es indispensable cuando la obtención del resultado deseado implica un conjunto de decisiones independientes, encaminadas a un mismo objetivo. Su simultaneidad o paralelismo o su sucesión pueden ser la clave del logro de las metas deseadas. Pero el tiempo aparece ya como elemento crucial, sin el cual no se puede hablar claramente de planificación. De ahí que todos insistan en distinguir entre planificación táctica y planificación estratégica, o planificación a corto plazo y planificación a largo.

¿Hasta qué punto se puede hablar de estrategia a largo plazo, en relación con una empresa? ¡Siempre!, ya que la empresa se crea, salvo casos especiales, muy especiales, para perdurar y no con una vida limitada en el tiempo. Por otro lado, los conceptos de corto y largo plazo, tan relativos en Economía, en la vida de las empresas aún adquieren mayor relatividad. Según la naturaleza de la producción y según los objetivos a alcanzar, el tiempo que para una es corto, para otra puede ser larguísimo, y viceversa.

En cualquier caso, la planificación tiene unos componentes que han de darse siempre y sobre los que hay que actuar: fines, medios, recursos, aplicación y control. Sobre estos componentes van a girar todas las decisiones del hombre de empresa, entendiéndose a tal efecto: por fines, la especificación de los objetivos; por medio, la elección de las políticas programadas, métodos y medios para alcanzar los objetivos; por recursos la determinación de los tipos y cantidades de los recursos necesarios, forma de crearlos o de adquirirlos y forma de afectarlos a las distintas acciones; por aplicación, la concepción de los procedimientos de toma de decisiones y manera de organizarse a fin de lograr el buen fin del plan propuesto, y por control, la concepción de un método de anticipación en la detección de los errores y fracasos cometidos y los métodos de prevención correspondientes.

Ahora bien, la planificación microeconómica, como toda acción humana y más cuando se dan tales características, ha de presentar una filosofía propia, una razón de ser última, un objetivo general y básico, al que ha de conformarse todo el comportamiento derivado de cuantas acciones o decisiones se adopten. De ahí que podamos hablar de actitudes fundamentales, cada una de ellas con su especial matiz, aunque en conjunto ofrezcan un panorama, aparentemente, no muy diferenciado para el observador imparcial.

Ackoff dice que en la empresa hay actitudes de "satisfacción", "optimización" y de "adaptación". *Tres filosofías* distintas en cuanto a las aspiraciones del planificador. Si se prefiere, una escala de valores, una jerarquización o unos grados, en cuanto a la profundidad de lo que se busca y se pretende alcanzar.

La actitud de "satisfacción", casi diríamos de conformidad, se fundamenta en una perfecta viabilidad, en orden a alcanzar unos objetivos y unos fines que, a priori, son, por supuesto, deseables y a los que se mira como perfectamente realizables. En términos más concretos, se trata de lograr "lo que se puede, más que lo que se quiere". No es una planificación agresiva, que opere sobre cambios profundos, con todo el aleas que ello siempre comporta. Se trata de operar sobre seguro, sin agresividades. Como diría Simon, se trata de "seleccionar" los esfuerzos que conduzcan a alcanzar un cierto nivel de satisfacción, sin pasarse". En términos más familiares, hacer las cosas bastante bien o lo mejor que se pueda.

Pero en la empresa concebida como comunidad, la idea de "optimizar", en especial: optimizar resultados, es algo consustancial con ella. Optimizar los resultados económicos, optimizar las relaciones humanas en el seno de la misma, optimizar la calidad, optimizar su localización y la propia distribución topográfica de sus instalaciones. No basta con hacerlo "bastante bien", hay que hacerlo "mejor", lo mejor. De ahí que este tipo de planificación o de filosofía de la planificación busque las mejores políticas, los mejores procedimientos y prácticas. En esencia trata de minimizar los recursos necesarios para alcanzar el mayor grado de bienestar, o bien maximizar los resultados con los recursos de que se dispone o, más específicamente, obtener el mejor equilibrio entre costes y beneficios.

La complejidad es mucho mayor y se tendrá que acudir no sólo a la experiencia, sino a una cierta simulación, en el sentido técnico de la investigación operativa, pero sin perder de vista la experiencia y las realidades sobre las que se actúa... Puede afirmarse que las técnicas de optimización son más útiles en planificación táctica que en planificación estratégica. A muy largo plazo, los modelos que pueden emplearse encierran demasiados parámetros, y el riesgo de no optimizar surge como la amenaza máxima sobre los posibles resultados óptimos.

La filosofía de *adaptación*, o si se prefiere de *reconversión*, puede compararse a una planificación de *innovación*. Se trata más de una aspiración que de una realización. Por ello, el énfasis se pone en este tipo de actuaciones, más que en los planes mismos, en la elaboración de ellos. No hay que olvidar que se trata, nada más ni nada menos, que de "crear

un futuro deseado". Y ante el futuro, el planificador de la empresa se mueve siempre con dudas, digámoslo, con cierta ignorancia.

Se trata de descubrir lo inevitable, sacar ventaja del descubrimiento, y explotarlo anticipadamente, en la forma más conveniente. En términos militares, "explotar el éxito".

El esfuerzo de imaginación, la formación técnica, la intuición, la prudencia, juegan de forma armoniosa. El conocimiento del porvenir siempre es dificultoso, aunque también admita grados de incertidumbre. Y así se puede hablar de certeza absoluta, incertidumbre con conocimiento en probabilidad e ignorancia, o desconocimiento total.

Los sistemas o métodos de simulación en este último supuesto son la clave de cuantas acciones de planificación se pretenda emprender.

Diríamos que la planificación tiene dos proyecciones, perfectamente definidas, las que son "proyecciones de referencia", es decir, actuar con cierta seguridad de lo que va a pasar, si no hay una intervención organizada y estudiada, y por otra parte, la "proyección de lo deseado". De la conjunción de ambas surgirá el buen resultado de la planificación empresarial.

* * *

Distintas políticas nacen ante tal diseño general; así la política de financiación, en razón a los recursos dinerarios; la política de instalaciones, locales y equipos industriales; la política de aprovisionamiento, en razón a los *stocks* de materias primas y de productos terminados, y, lo que es más importante, la política de personal, en todas sus facetas, es decir, en cuanto al número de personas en la empresa, la difícil tarea de afectar a cada persona a la actividad más acorde con su formación y aptitudes, la propia selección de las personas y, lo que es trascendental, la formación técnica y general que ellas han de recibir para integrarse en la comunidad empresa.

Como resumen se puede hablar de objetivos de la organización de la empresa en cuanto a la identificación de tareas físicas e intelectuales con los objetivos a alcanzar. Definir claramente las funciones de cada individualidad y sus responsabilidades, para lo cual es precisa una política general de información; la estructura de las medidas que compatibilicen objetivos y fines, y, lo que es trascendental, crear las motivaciones precisas para el trabajador, acordes con su condición humana, ante todo, y la satisfacción por el trabajo y, en fin, por el deber cumplido.

* * *

Mas para todo ello será preciso conocer y analizar el flujo de decisiones a adoptar con una perfecta identificación de las mismas; establecer allí donde sea posible un modelo de decisiones a todos los niveles y uno general; determinar la información precisa antes de adoptar una decisión, reagrupar las decisiones describiendo las funciones con atribución de responsabilidades, sistemas de información adecuados y los sistemas de estimulación en orden a alentar las actuaciones de cuantos intervienen en la empresa.

De aquí la imperiosa necesidad de aunar, de alguna forma, la planificación microeconómica con toda la teoría de la decisión empresarial.

En efecto, se ha escrito que "en un contexto económico, cada día más complejo, es indiscutible que el dirigente, cualquiera que fuese su nivel, debe integrar en la gestión de su organización y en las decisiones que él debe de adoptar, factores cada vez más numerosos, cada vez más diversificados, cada vez más complicados, para garantizar la pervivencia a largo plazo, de su organización. Pero es lo cierto que, frente a esta necesidad de tener en cuenta cada vez un número creciente de factores, recursos o medios, el cerebro humano permanece invariable; sus posibilidades de análisis y de síntesis no evolucionan, y no son suficientes para dominar la masa de informaciones, característica de toda organización empresarial moderna".

Ahora bien, con el auxilio de medios casi espectaculares, como son los ordenadores electrónicos, cuyo desarrollo y crecimiento vertiginoso es evidente en los últimos tiempos, y, por otra parte, la difusión y desarrollo de las técnicas de análisis, cada día más sofisticadas, de los modelos matemáticos en sus diversas versiones, es decir, de la investigación operativa, permiten al cerebro humano, como gran elemento rector, como gran señor de toda actividad, llevar adelante la toma de cualquier decisión con una garantía de éxito que solamente la propia complejidad y la imaginación de otros cerebros concurrentes pueden en parte desvirtuar.

Si la época del empirismo en la economía de la empresa ha desaparecido, como en todo lo referente a los problemas económicos, cualesquiera que esa la naturaleza de los mismos, la teoría de la decisión empresarial corrobora firmemente el paso definitivo a actuaciones en la empresa perfectamente meditadas, con base científica y apoyo de otras ciencias. Así, la toma de decisiones no es fruto de la intuición, ni mucho menos de la precipitación; es la lógica consecuencia de una serie de pasos o fases que el que decide debe respetar en beneficio de su propio éxito.

Si en otros aspectos de la vida económica una actuación no preparada, en alguna ocasión puede salir bien, pero, generalmente, el resultado no es el deseado, en la vida de la empresa solamente un estudio profundo y meditado, lo que no quiere decir diferido ilimitadamente en el tiempo, es imprescindible.

Pues bien, *las fases* han sido reiteradamente tratadas por especialistas y puede asegurarse que existe una rara unanimidad de actuación que se concreta en lo siguiente: ante todo, la definición clara de los objetivos a alcanzar, con "ideas claras" que no permitan una situación dubitativa en ningún momento; comparación de los objetivos con los resultados de las pruebas o experiencias realizadas; planteamiento claro del problema que trata de abordarse; definido el problema, investigar las estrategias posibles, no las tácticas, es decir, la visión general, la visión a largo plazo, la perspectiva de actuación; cuantificación meditada de lo que puede lograrse a través de cada una de las estrategias, considerando la cuantificación en relación con los objetivos básicos que se pretenden alcanzar, y, por último, el gran tema: la elección de la estrategia más conveniente.

El problema no acaba aquí. El tiempo, una vez más, aparece como dificultad para el que toma la decisión. Concretamente, el tiempo que media entre la adopción de la decisión y el posible contraste con los resultados que se obtengan. Tiempo durante el cual es prácticamente imposible corregir posibles desviaciones o errores hasta el momento ocultas.

Ya hemos indicado anteriormente, al tratar de la planificación, con carácter general, que era posible encontrarse ante certidumbre e incertidumbre, pero con datos básicos que permitían, al menos, actuar con un cierto conocimiento en probabilidad, y, por último, actuaciones en la más completa incertidumbre.

Esto nos lleva de la mano a tener que enunciar que el que decide, aun dentro de la estrategia más conveniente en término amplios, puede seguir criterio muy dispares. Así el llamado criterio pesimista, también llamado criterio de Wald, cuyo objetivo último es maximizar de entre los resultados mínimos de cada estrategia posible, o el criterio optimista, orientado en función del resultado más favorable correspondiente a cada una de las estrategias, o el criterio de Laplace, o el del minimax, y algunos otros. Pero quisiéramos señalar, y con especial interés, que a partir de los mismos elementos cuantitativos y cualitativos, varias personas responsables en la empresa pueden tomar, por tanto, decisiones diferentes, sin

que por ellos se pueda hablar de contradicción en la teoría de la decisión.

Todo estará en razón al *temor reverencial* que al riesgo pueda tener el que toma la decisión.

En todo caso, tampoco se ha de hablar de una decisión única, sino de una secuencia de decisiones. Ante una planificación estratégica es prácticamente absurdo hablar de una sola decisión ante un objetivo último a alcanzar. De ahí lo que esta técnica designa como "árboles de decisión", que no son más que el "gráfico que explica la secuencia de decisiones a tomar y los diversos acontecimientos que pueden ir presentándose, afectados de su correspondiente probabilidad". Ello exige una técnica y un análisis o, si se prefiere, unas fases también determinadas. Sin duda, la primera de ellas consiste en determinar el conjunto de acciones posibles y de acontecimientos posibles, así como la secuencia de decisiones a adoptar; ante ello, representar por un árbol las secuencias alternativas de las acciones (o estrategias) y de los acontecimientos; determinar el resultado condicional en función de los datos económicos disponibles; afectar a cada acontecimiento previsible la oportuna probabilidad, y llevar a cabo la cuantificación en cada caso.

Fácilmente se comprende la importancia que ante estas fases cobra la información que el que ha de decidir debe lograr, ya que de ello dependen, entre otras cosas, el tiempo en la adopción de la decisión o, mejor aún, la secuencia de decisiones. No hay que olvidar que la propia estructuración de la empresa está íntimamente ligada con el sistema de información, estando, en cierto modo, íntimamente interrelacionada. Así, los sistemas de control y decisión; el escalonamiento jerárquico, de acuerdo con los centros de control y decisión; contenido, destino, periodicidad, fuentes de los datos, es decir, los puntos de tramitación operativa donde se deben tomar, los datos auténticamente necesarios, el tiempo límite de preparación de la información, para que la decisión consecuente tenga un valor en la organización y, sobre todo, en los resultados; sistemas de comprobación de la información; modalidades de elaboración; protección de la información obtenida, y tantos otros aspectos más.

Con todo, el riesgo existe, y se puede hablar de una preferencia ante el riesgo por parte del que toma decisiones, y así como señala Rameau, en una de sus últimas publicaciones de la especialidad, es posible definir para cada "decididor" una escala de preferencias que reflejará claramente su posición ante el riesgo; que esta escala se puede graduar en unidades

no monetarias; que las curvas de preferencia varían con los individuos, si bien se puede hablar de familiar homogéneas en relación con el riesgo.

En consecuencia, entran en juego tanto la esperanza matemática como el gran problema de las muestras, con todo lo que ello supone. Es decir, aplicar el método inductivo en su plenitud, lo cual en Economía no siempre es lo conveniente, aunque se utilice en gran número de casos.

Riesgo y simulación se entrecruzan. La teoría de juegos gana posiciones, la intervención de los medios auxiliares, como los ordenadores electrónicos, actúan con especial importancia. No obstante, el que decide se muestra conservador ante la toma de decisión; la unidad entre todos los que deciden en la cúspide y los que tienen un papel ejecutivo, se hace más necesaria, la mentalización de todos imprescindible, máxime cuando las variaciones de azar subsisten y la vigilancia y control, por parte de todos, es una necesidad ante la organización de una empresa. Planificación, decisiones y mentalización de todos, en cuanto a los objetivos.

* * *

Pues bien, todo ello conduce a lo que hoy se considera como la última aportación, en cuanto a organización y dirección de empresas se refiere: concretamente, a la Dirección por Objetivos, al M. B. O., terminología abreviada de la designación que en la literatura anglosajona tiene: Management by Objectives. Su definición es concisa y clara: "Técnica moderna de dirección de la empresa, que tiende a lograr la mayor eficacia por la mejor utilización de los recursos humanos y materiales." Nosotros añadiríamos por la mejor utilización de los recursos humanos, o por la utilización adecuada de tales recursos ante el fomento del interés por la labor realizada. Filosofía muy similar a la idea de la empresa como comunidad, pero en el más amplio sentido de este término. Y así, la Dirección por Objetivos afecta a todos los aspectos de la empresa, pero mejor aún a todo el personal y a todo el que aporta sus facultades manuales o intelectivas a la misma.

Quizás la filosofía de esta nueva técnica esté en la consideración de las *ventajas de la participación en las decisiones* y en la *delegación de responsabilidades* sobre todo de las ventajas que se suelen presentar como elemento clave por cuantos patrocinan esta técnica de la Dirección por Objetivos. Son muchas las interpretaciones de estas ventajas, pero quizás de todas ellas sea la más esquemático, y al mismo tiempo más conveniente, la expuesta por Pierre Bouloc en su trabajo *Estrategias para conseguir la dirección por objetivos*, de muy reciente publicación. Así, son ventajas

que avalan el método y en orden a la participación en las decisiones; el que éstas resultan mejor adoptadas; que existe una mejor motivación para la ejecución, mejor información y más completa, atendiendo a cada *individualidad*; mayor *flexibilidad* en la adaptación de las soluciones; conductas individuales más responsables y, por tanto, más eficaces; mejora del trabajo en equipo; desarrollo del sentimiento de solidaridad y llamada a la imaginación de cada uno.

Y paralelamente, en lo relativo a la *delegación de responsabilidades*, el desarrollo del espíritu de equipo: incremento de la autonomía y de la independencia; posibilidad de autodisciplina; exigencia de una mayor madurez; acentuación de la competencia entre grupos más que entre individuos; simplificación de las comunicaciones, facilidad de los contactos humano; enjuiciamiento de las personas, tanto en los resultados como en sus métodos de trabajo, y clarificación de la dependencia del subordinado con relación al superior.

Valorando e incluso supervalorando estas ventajas, la nueva técnica señala *una serie de fases* para su implantación, que pueden resumirse en un proceso que, sin duda, ha de ser completo y de que nada serviría la aplicación parcial del mismo. Se trata de estructura completa en que el fallo de cualquiera de sus elementos acaba con las ventajas que el método comporta.

Por ello, el proceso que se insinúa comprende las siguientes fases o partes sustanciales:

- Fijación de los objetivos, generales o colectivos.
- Fijación de los objetivos individuales.
- Acción individual en miras a alcanzar los objetivos.
- Control de resultados.
- Lanzamiento de acciones correctivas.
- Apreciación de los hombres.

Analizando cada una de ellas, se puede afirmar que, al hablar de la fijación de los objetivos generales o colectivos, se desea describir el desarrollo de la empresa, su eficacia, su voluntad de expansión. Ellos son la clave de todas las decisiones y, muy especialmente, para lograr una planificación unificada, la coordinación entre los distintos departamentos de la empresa, la propia delegación y descentralización y, sobre todo, las motivaciones humanas.

Al hablar de los objetivos individuales se trata de analizar y fijar las comunicaciones entre los distintos estamentos de la empresa y, en par-

ticular, las relaciones entre superiores y subordinados. No obstante, en esos objetivos hay que considerar dos de naturaleza bien diferente: los llamados objetivos corrientes o de rutina, de aquellos otros muchos más trascendentales, cuales son los de cambio, es decir, los que comportan un auténtico cambio de mentalidad o de actuación.

La acción individual, en orden a la consecución de los objetivos, se refiere a la compenetración de cada uno con su propio trabajo.

En cuanto a control de resultados, se orienta en la doble vertiente de *control geenal* y *control individual*, y por último, en la apreciación de los hombres, se tratan los problemas de selección de los miembros de la empresa no sólo en lo relativo a su reclutamiento, sino más bien en cuanto a la adaptación de cada uno a su función más acorde con sus propias facultades y vocación.

Nos atreveríamos a señalar que lo más trascendente y casi espectacular del método estriba en la auténtica sensibilización de las personas, empezando por los dirigentes, con los objetivos, tareas, funciones y problemas de la propia empresa. Pero como todo problema de mentalización o de cambio de mentalidad, no es posible concebirlo de aplicación muy rápida o inmediata. Las precipitaciones en estos casos pueden conducir a resultados auténticamente asimétricos a lo que se había previsto. Las fases enunciadas anteriormente dan buen testimonio de ello, pero, por otra parte, la necesidad de su implantación se manifiesta como necesidad urgente en muchísimas empresas, y el método va adquiriendo cada vez más preponderancia en los sectores económicos, más acordes con la dinámica de los nuevos tiempos.

De ahí que el lanzamiento de la Dirección por Objetivos se conciba bajo tres signos de estrategias, a las que se les ha venido en llamar *ligera*, *semiligera* y *completa*. La primera, orientada a la eficacia y rapidez, es decir, a abordar ciertos puntos concretos de la vida de la empresa, dentro ya de un marco que le es propicio.

La estrategia semiligera se orienta hacia aquellas unidades de producción que reclaman, al menos en algunas funciones, un cambio de mentalidad en los hombres que las llevan a cabo, y, por tanto, esta estrategia está íntimamente ligada a un período de formación.

La estrategia completa es de visión mucho más amplia y exige un cambio total. De aquí que se haya afirmado que la estrategia ligera conviene a toda empresa cuyo funcionamiento es ya plenamente satisfactorio, pero que la noción de participación no está todavía bien aplicada. La idea de participación es en este caso elemento fundamental y clave. La

estrategia semiligera se adapta a toda empresa que funcionando convenientemente tiene, no obstante, funciones que precisan de ser reconsideradas, procedimientos que han de ser revisados y subsiguientes cambios, que se imponen en los métodos y en los hombres. Como señalábamos antes, se apoya en la formación. Aquí es más necesario modificar comportamientos, mucho más que en la estructura de la empresa.

En la estrategia completa se dirige a toda empresa en que los dirigentes han comprendido la necesidad de cambiar todo, ya que de seguir en la forma actual se iría irremediamente a una situación catastrófica. Es necesario cambiar todo: estructura, procedimientos, métodos y personas. El tiempo preciso es, evidentemente, amplio y la implantación costosa.

* * *

De cuantos hemos expuesto, una conclusión clara se deduce a primera vista: que la complejidad de la vida económica, a todos los niveles y en todos los ámbitos, exige una planificación, sin la cual la organización de las unidades de producción casi ya no tiene sentido; mas esa planificación reclama una información no menos completa, cuya elaboración se escapa en apariencia a las posibilidades de una sola persona que trata de trabajar con ella, y de ahí el auxilio, simplemente auxilio, de elementos técnicos a las que se había llegado a dar una trascendencia quizás muy por encima de lo que su propia naturaleza ofrecía. Nuevamente, como no podía ser de otro modo, las nuevas técnicas salidas de esa misma complejidad y en orden a hacerla frente, ponen de manifiesto que es el hombre, los hombres interesados, los que tienen la clave de las soluciones, actuando conjuntamente y aportando su formación y conocimiento, contrastándolas e interrelacionándolos con los de los demás.

En la planificación microeconómica se ha operado una especie de *boomerang*. Primero, sólo los elementos directivos; segundo, la complejidad ha conducido a la creación de medios auxiliares de tal índole que se les llegó a considerar como fundamentales; tercero, el tiempo ha demostrado que, por muy importantes que sean esos medios, son los hombres los elementos clave, aunque con actuaciones más conjuntas, más en equipo.

Terminamos, pues, proclamando, una vez más, que las complejidades que la vida moderna trae a la empresa, derivadas de las actuaciones de los hombres, son esos propios hombres los que han de solucionarlas.

Todas las técnicas serán elementos auxiliares, pero él es el gran elemento rector.

Cobran particular relieve, y con esto termino, aquellas palabras que un día oímos en la Facultad de Ciencias al profesor García Santesmases, al iniciar un curso de informática: "El avance de los ordenadores es tal que no sabemos adónde podremos llegar con ellos. Pero sí sabemos ciertamente adónde no llegaremos nunca: jamás un ordenador electrónico escribirá por sí mismo una obra como *La vida es sueño*, de Calderón de la Barca.