

resultados. Para motivar al personal debe convertirse en dirección participativa por objetivos, y esto ya es un valor.

Lo peor que puede pasarle al modelo de gestión por objetivos es convertirse en un modelo burocratizado de control, lo cual provocaría un aumento del papeleo burocrático y el riesgo de que la gente no participe en el proceso por considerarlo una exigencia administrativa más.

Es por ello que, cuando se trata de planes y programas organizacionales, lo más importante es aquello que se hace colectiva y participativamente para elaborarlos, es decir, el grado de involucramiento que se logre en cada agente y equipo de trabajo hasta conseguir que los miembros de la organización se vean reflejados y a la vez orientados por planes estratégicos y programas que los expresen.

El plan estratégico y la dirección por objetivos pueden ser rechazados porque:

- No se las aplican de manera bastante participativa.
- El modelo burocrático institucional de gestión por normas y directivas sigue siendo culturalmente predominante, y lo opaca.
- La necesidad de asignar tiempo suficiente al diálogo y a la participación no está específicamente legitimada en la organización, debido a que supone un cambio de la cultura, los valores y el paradigma vigente.

La dirección participativa por objetivos (y su referencia, los planes estratégicos) suele referirse básicamente a lo que deben hacer los directivos y mandos medios, pero no siempre implica al resto de los empleados, para quienes sigue vigente el modelo tradicional, basado en directivas e instrucciones del superior.

La principal limitación del modelo de gestión por objetivos en el marco de una cultura burocrática de gestión por directivas, instrucciones y normas, es que los objetivos carecen de sentido a consecuencia de las creencias arraigadas. Cuando se pretende aplicar la dirección por objetivos en un contexto cultural de control jerárquico, su potencial motivador por el trabajo bien hecho queda anulado.

En razón de lo anterior, para lograr el éxito del modelo de gestión por objetivos es necesario trabajar al mismo tiempo los valores y la cultura organizacional. Los objetivos convierten los valores en conductas operativas para cambiar la realidad; si los valores sirven para atribuir sentido a la acción, los objetivos sirven para traducir la acción en logros y recompensas.

La dirección por valores busca rediseñar la cultura burocrática y encauzar los cambios hacia la visión estratégica para servir mejor a la sociedad en general, y a los clientes en particular. Tal es la razón de que deba fomentar la creatividad el aprendizaje continuo: que es necesario estimular la participación mediante la buena comunicación y el trabajo en equipo. Además, debe fomentarse en toda la organización la profesionalización, la autorresponsabilidad y el autocontrol. La confianza mutua y el compromiso no evitan los controles cruzados y las auditorías de riesgo de los sistemas y procesos, ni el desarrollo de mejoras continuas en los procesos.

En resumen, el modelo burocrático institucional de gestión por normas y directivas debe complementarse e integrarse con los modelos de gestión por objetivos, metas y resultados, así como de por valores. Los tres son complementarios en la medida en que los dos últimos logren transformar y adaptar el primero a las nuevas condiciones del contexto de los mercados nacional y global.

La dirección por valores es una dirección por parámetros. Un buen ejemplo de la validez de tal afirmación es el caso de un operador de bolsa al que se le dan valores de referencia sobre cuando comprar y cuando vender. El trabajador en cuestión operará de manera automática cuando tales valores se alcancen; la dirección por valores no requiere consulta previa.

A continuación se presenta un cuadro comparativo entre los tres modelos de dirección, entendiéndose que no siempre se presentan en estado puro y que, como ya se ha señalado, existen situaciones en que los tres enfoques deben complementarse.