



y formulación de objetivos

HERNANDO CEBALLOS GIRALDO*

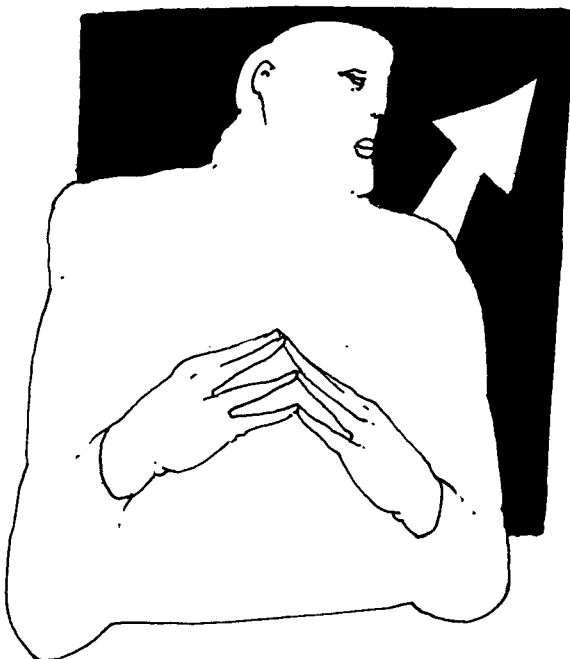
OBJETIVOS Y ACTIVIDADES HUMANAS

Todas las actividades humanas que se emprenden concientemente, ya sean de carácter individual u organizado, están orientadas a la obtención de un resultado final (WEBER, 74). Estas actividades corresponden a la más variada gama de situaciones que se presentan dentro de la vida normal de cualquier formación económica-social; así por ejemplo, encontramos en sociedades de alto, mediano o bajo desarrollo actividades relacionadas con educación, producción, recreación, etc., donde finalmente con su realización se pretende adquirir conocimientos, productos tangibles o intangibles, descanso físico o mental, etc.

Es claro, entonces, que la mente humana siempre orienta los esfuerzos del individuo hacia unos ideales, unos fines, unos propósitos que en otro término es lo que podemos denominar "objetivos"; al menos en la moderna teoría de la administración es el vocablo más comúnmente usado para expresar el resultado final de las realizaciones organizadas.

Cuando una acción o un objetivo individual o empresarial se emprenden

de voluntariamente, una vez finalizada la acción o logrado el objetivo, es motivo de satisfacción, ya sea para el individuo o para la organización. En otras palabras esto significa que se ha cumplido un deseo, el cual se ha convertido en realidad a través de un proceso que ha requerido esfuerzos tanto individuales, como administrativos.



Es evidente que el logro de objetivos está asociado con el grado de convencimiento personal que se tenga de su utilidad, o de su valor simbólico. Asimismo, en el caso de actividades organizadas está ligado a la persuasión que se alcance en las personas que participan en las dis-

tintas acciones necesarias para el logro de las metas.

En el caso de las unidades de producción o de prestación de servicios, el logro de objetivos tiene estrechos nexos con el clima organizacional reinante en ellas. Dentro de las organizaciones las formas deficientes de motivación económica, psicológica y sociológica, el ejercicio de la autoridad eminentemente coercitiva, los sistemas ineficaces de información y comunicación, las limitaciones para el desarrollo de la iniciativa de sus miembros, así como la carencia de participación en la formulación de objetivos, políticas y en la toma de decisiones, repercuten negativamente en el funcionamiento coherente de las empresas, al igual que en el logro de metas y propósitos.

En rigor, el concepto de objetivos, desde el punto de vista administrativo, significa formular metas y alcanzarlas, pero esta acepción pierde importancia si no se cuenta con personal capacitado y motivado para obtenerlos, o si se carece de los recursos físicos y financieros que su logro requiera, o si están desprovistos de formas administrativas que permitan racionalizar el trabajo organizado.

*Profesor Asistente Universidad Nacional.



CLASES DE OBJETIVOS

Normalmente en el ámbito administrativo y empresarial se habla de objetivos generales y particulares: en casos excepcionales se habla de objetivos cuantitativos y cualitativos.

Estas son las denominaciones más comunes para expresar los resultados que se proponen alcanzar las organizaciones en el ejercicio de sus operaciones.

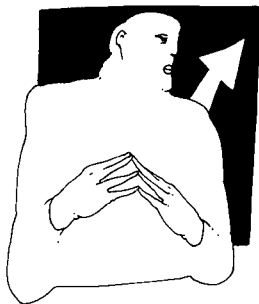
Objetivos Generales

Los objetivos generales frecuentemente hacen referencia a la actividad principal que desarrolla la empresa, es decir, que se refieren básicamente a su objeto social, así por ejemplo, en el caso de un centro de investigaciones de carácter económico, su objetivo puede ser el estudio y análisis de la temática relacionada con la fabricación, distribución y consumo de los bienes que se producen en la economía: en el caso empresarial podríamos ilustrar el objetivo general de la siguiente manera: producir la mayor cantidad posible de un bien, optimizando para ello la utilización de los recursos humanos, físicos y financieros.

Como puede observarse en los ejemplos anteriores, los objetivos generales corresponden más a una idea que expresa en forma amplia las actividades a que se dedica la empresa, y no son fáciles de evaluar debido a que no proporcionan información precisa que permita conocer su grado de logro. De igual manera, carecen de parámetros que indiquen a la dirección de la empresa el desempeño eficiente o ineficiente de los miembros que la integran.

Objetivos Particulares

Los objetivos particulares son concebidos en el mismo sentido de los generales, pero referidos a una determinada instancia administrativa o productiva que forme parte de la



*Los objetivos
generales
corresponden más
a una idea que
expresa en forma
amplia las actividades
a que se dedica
la empresa, y no son
fáciles de evaluar
debido a que no
proporcionan
información
precisa que permita
conocer su
grado de logro.*



organización, como división, departamento, sección, oficina, etc.; como ejemplos de estos objetivos podemos enunciar los siguientes: elaborar en la oficina de la asistencia administrativa informes con la mayor rapidez posible; en la sección de acabados de una fábrica de vidrios, realizar el trabajo en el menor tiempo posible.

Los objetivos generales y particulares representan desde el punto de vista de la teoría de la administración la forma menos desarrollada y más elemental para el establecimiento de metas que orienten las operaciones organizadas de la empresa y

no son un instrumento efectivo para medir sus resultados.

Objetivos Cuantitativos

Otra clase de objetivos que presentan mayor grado de precisión y alcance como elementos conductores del funcionamiento de las empresas son los denominados "objetivos cuantitativos", los cuales básicamente se fundamentan en dos variables para verificar su cumplimiento: tiempo y cantidad.

Para formular este tipo de objetivos se parte del criterio de que toda labor o función requiere para su realización y cumplimiento de un período de tiempo determinado y las labores o funciones siempre están encaminadas a contribuir al logro de un resultado final. El resultado final se manifiesta de diferentes formas: un producto terminado, un servicio prestado, un informe o un trámite terminado, los cuales se expresan en tiempo y cantidades para su evaluación. Así por ejemplo, una empresa cuyo objeto social es la producción de bolígrafos, requiere para fabricar una determinada cantidad de este producto un período de tiempo dado, si se piensa en fabricar cien bolígrafos necesitará un día, una semana, un mes, etc.

Lo cierto es que al finalizar el día, la semana o el mes se puede verificar con exactitud si se lograron elaborar los cien bolígrafos, en caso de no lograrlo se pueden establecer con precisión los problemas internos o externos a la empresa que se presentaron desde el punto de vista humano, físico, financiero, administrativo o de relación con el medio económico-social.

No siempre en las actividades organizadas se pueden establecer objetivos cuantitativos de una manera permanente. En el medio colombiano, por ejemplo, se le presentan continuamente a las empresas inconvenientes que no son fáciles de superar, como incumplimiento de



proveedores en el suministro de materias primas, mercados irregulares donde súbitamente bajan las ventas y se hace necesario detener la producción, incumplimiento en el desembolso de créditos por los prestamistas, huelgas de los trabajadores, deterioro de máquinas y herramientas, etc.

Sin embargo, a pesar de toda la problemática que pueda existir en este sentido, una de las alternativas más efectivas para orientar las tareas empresariales es por medio de objetivos con un alto grado de medición.

Existen tareas empresariales que son sólo parte de un proceso, no se logra con ellas, por sí solas, un resultado final, pero el resultado final no es posible obtenerlo sin la realización de esa actividad. Así por ejemplo, en condiciones normales no es posible obtener la licencia de funcionamiento de una empresa sin antes haber realizado una serie de operaciones de este proceso tales como: carta dirigida al Alcalde solicitando la Patente, visto bueno de planeación, Licencia Sanitaria expedida por el Jefe de Saneamiento Ambiental, fotocopia de inscripción ante la Secretaría de Hacienda, etc., donde cada una de ellas requiere tiempo para su realización y, una vez todas concluidas, se logra el objetivo final.

En la fabricación de un producto, por ejemplo de muebles, no es posible su ensamble sin antes haber cortado, cepillado y torneado la madera. En este ejemplo, como en el anterior, cada operación puede ser hecha por una o más personas, pero el trabajo que las fases del proceso conllevan no son otra cosa que objetivos menores que hacen parte del objetivo mayor y por consiguiente también se pueden expresar en términos de tiempo y cantidad.

Objetivos Cualitativos

No se debe perder de vista que en las organizaciones no sólo es posible fijar metas cuánticas: existen otros

■ ■ ■ ■ ■

*No podemos
reducir sólo al tiempo,
a la cantidad,
a la calidad
y a los costos
los elementos
integrantes de los
objetivos empresariales.*

■ ■ ■ ■ ■

objetivos de carácter cualitativo cuya verificación de su logro no es factible al menos desde el punto de vista de los resultados numéricos. Así por ejemplo, en un curso de capacitación para los miembros de una organización orientada hacia las relaciones humanas, no es complicado conocer los costos del programa; tampoco es difícil establecer su duración, la calidad del curso puede conocerse con alguna aproximación si se especifican sus características, contenidos, personas que lo dictan y se evalúan por los participantes los conocimientos adquiridos, la metodología empleada, etc., pero en este caso, resultados inmediatos y tangibles de lucro, producción y ventas no son posibles de lograr ni de medir.

Situaciones como la anterior se presentan muchas veces tanto en organizaciones públicas como privadas o de otra índole. Por ello son tan importantes los procesos de planeación, donde no sólo se establezcan objetivos cuánticos, sino también metas cualitativas relacionadas con capacitación, incentivos, bienestar social de los trabajadores, relaciones públicas, etc., fundamentales en esta época moderna para el funcionamiento equilibrado de las empresas.

Dentro de las anteriores caracterizaciones que se hacen sobre objetivos, se encuentran los de corto, mediano y largo plazo, que final-

mente son denominaciones que toman las metas cuánticas, cualitativas, generales y particulares.

OBJETIVOS EMPRESARIALES

En todo objetivo que establezca una organización ya sea de rutina, de innovación o para resolver problemas, intervienen en el proceso de logro como mínimo cinco variables, ellas son: el tiempo, la cantidad, la calidad, los costos (recursos necesarios para su logro) y el sistema administrativo, así por ejemplo, una empresa que presta servicios para nacionalizar mercancía importada requiere un tiempo determinado para realizar uno, dos, tres o más trámites que pueden hacerse en un día, una semana, un mes o un tiempo mayor; observamos hasta este punto la presencia de dos variables: el tiempo que corresponde a los días, semanas, meses y la cantidad que hace relación con el número de trámites.

La calidad del servicio también se encuentra presente en este ejemplo y se mide por la satisfacción o insatisfacción de la persona o personas que lo solicitaron, situación generada por la rapidez con que se realizó el trámite, por la atención al cliente, por los precios del servicio, etc., que es la imagen que queda de la empresa y del servicio en la mente de las personas con la prestación del mismo.

De otra parte, es posible prestar el servicio si se cuenta con el elemento humano para efectuarlo, además de recursos físicos como muebles y enseres, útiles de oficina, locales, vehículo, etc. Esta es la variable costos, que requiere para su aplicación de recursos financieros, los cuales pueden provenir de diversas fuentes: préstamos bancarios o extrabancarios, aportes de los socios, emisión de bonos o acciones o pueden ser generados en la empresa, una vez vendido el servicio o el producto final.

No podemos reducir sólo al tiem-



po, a la cantidad, a la calidad y a los costos los elementos integrantes de los objetivos empresariales. Si consideramos los objetivos como aquellos fines que orientan las actividades humanas organizadas, necesariamente también participa en su logro o grado de logro el sistema administrativo en su conjunto, pues toda acción que se ejecute está dirigida a alcanzarlo y estas acciones no actúan desligadas de las políticas, de las estrategias, de los programas, de los presupuestos del entorno económico social, del estilo de dirección que se aplique, de la asignación de funciones, de la descripción de cargos, del control y evaluación del desempeño, etc.; en otras palabras los objetivos, acciones y tareas guardan estrechos nexos con las funciones del proceso administrativo, o sea, con la planeación, organización, dirección, coordinación y control, sin que esto signifique que este proceso sea la única forma administrativa que pueda aplicarse para la conducción de las organizaciones, pues existen distintas interpretaciones de él, que lo convierten en un planteamiento dinámico con diversas posibilidades de aplicación.

Las ideas arriba señaladas no garantizan que el éxito de las organizaciones se alcance definiendo claramente los objetivos en términos de tiempo, cantidad, calidad y costos y aplicando un sistema administrativo apropiado para su funcionamiento, aunque sí es el mejor camino para obtenerlo. Con frecuencia se presenta el hecho contrario, es decir, que no se formulan objetivos con las características aquí descritas y sin embargo se alcanzan buenos resultados.

Ocurren casos en donde no se establece el tiempo requerido para producir un bien material o prestar un servicio, ni se definen las cantidades a elaborar. No se le da la importancia que merecen a las variables tiempo y cantidad; aparece como algo normal invertir un día o

una semana en la fabricación del mismo bien. Sin embargo, el tiempo y la cantidad no son condiciones determinantes para el éxito de los negocios.

Igual situación se presenta con la calidad de los productos y servicios, donde para calificarla, entran en juego apreciaciones individuales y sociales de la más variada índole, como por ejemplo, nivel cultural, económico y social de las personas, grado de satisfacción o insatisfacción de las personas con el producto o servicio, preferencias y costumbres de los individuos por un producto o servicio, precio, prestación y moda, etc.

Lo anterior significa que muchos productos finales tangibles o intangibles pueden ser de buena calidad para uno o varios sectores sociales, mientras que para otros carecen de ella.

Sin embargo, a pesar de lo subjetiva que pueda ser la calificación de un producto o servicio como bueno, regular o malo, no es posible desconocer en la sociedad la formación de un concepto generalizado o en vías de generalización sobre las características positivas o negativas de los productos, y no es difícil encontrar en el medio colombiano entidades públicas y privadas que merezcan un concepto desfavorable al resultado final de sus actividades.

Ahora, si no se define con precisión cuánto se va a producir, en qué tiempo y con qué calidad, no se podrán establecer los costos que las labores de la empresa implican en términos de activos fijos (muebles, enseres, edificios, vehículos, etc.), inventarios de materiales (materias primas) y gastos de explotación (sueldos, servicios, arriendos, etc.). Y esta situación indica deficiencias administrativas, desde el punto de vista de los procesos de planeación, dirección y control.

Una empresa que así opere es aquella cuyos objetivos son: producir la mayor cantidad en el menor

tiempo posible y con los más bajos costos. Expresión que aparenta tener gran significado, pero donde su verdadero contenido es bastante superficial.

Ahora, es indudable que parte del fracaso de las empresas se presenta por falta de definir sus objetivos, expresados éstos en términos de tiempo, cantidad, calidad, costos y forma de administración. Pero ligados con estas variables se presentan otros problemas igualmente importantes que, además de hacer perder de vista la orientación de las organizaciones por medio de sus objetivos, cuando ellos existen, también contribuyen a incrementar el caos y la incertidumbre en su funcionamiento, entre otros se pueden enunciar: incumplimiento de proveedores en suministros de materias primas, políticas macroeconómicas, recesión económica, dificultades para la financiación de las operaciones o parte de ellas, incumplimiento en el desembolso de créditos, carencia de educación administrativa por parte de dueños o directivos, etc., problemas éstos de difícil solución de manera inmediata en un momento dado.

En conclusión, puede afirmarse que los objetivos formulados de una manera integral tienen mayor posibilidad de logro que aquéllos que se formulan considerando sólo parte de las variables aquí señaladas.

BIBLIOGRAFIA

- WEBER, Max, *Economía y Sociedad*, F.C.E., México, 1974.
- DRUCKER, Peter, *La Gerencia de Empresas*, Ed. Suramericana, Buenos Aires, 1972.
- DRUCKER, Peter, *La Innovación y el empresario innovador. La práctica y los principios*, Editorial Suramericana S.A., 1986.
- MARTINEZ, Carlos E., *Administración de Organizaciones - teoría y práctica*, Empresa Editorial, Universidad Nacional de Colombia, 1989.
- KOONTZ y O'DONNEL, *Administración*, Editorial McGraw Hill, México, 1988.