

GESTIÓN POR OBJETIVOS, UN MARCO DE REFERENCIA PARA TRABAJAR EN LA BIBLIOTECA

Ana Reyes Pacios Lozano

Departamento de Biblioteconomía y Documentación, Universidad Carlos III de Madrid .

Resumen: Se exponen las características fundamentales de la Gestión por Objetivos, las posibles razones que justificarían su implantación en la biblioteca, así como los determinantes importantes para garantizar el éxito de esta técnica de gestión según la teoría y las experiencias llevadas a cabo en diferentes ámbitos. Finalmente, se comenta la metodología y las fases del proceso a seguir.

Palabras clave: Gestión por objetivos, dirección, administración.

MANAGEMENT BY OBJECTIVES, A REFERENCE FRAMEWORK TO WORK IN A LIBRARY

Abstract: The main features of Management by Objectives and the reason that might justify its use in a library are discussed as well as the determining factors that would guarantee the success of this approach according to theory and experience in different areas. Finally, the methodology and the stages of the process are commented upon.

Keywords: GestManagement by objectives, Library management.

Introducción

La *Gestión , Administración o Dirección por Objetivos* , también denominada *Dirección Participativa por Objetivos* , -en realidad sería *Dirección por objetivos y resultados* según sus siglas (MBOR) en inglés, aunque apenas se utiliza el término "resultados"-, es básicamente una técnica de gestión destinada a mejorar la capacidad de las personas para alcanzar los resultados requeridos en cada posición (cargo o papel desempeñado). Alcanzando estos objetivos parciales se consiguen los resultados globales de la organización.

Aunque hubo diferentes personas relacionadas con esta "idea de trabajar" que la aplicaron con anterioridad a 1954, se atribuye a Peter Drucker la armonización y coordinación de todos los conocimientos en este campo, fue el que analizó y descubrió cuál era su filosofía subyacente, la explicó y defendió de modo que pudieran aplicarla otros (1).

La Gestión por Objetivos, en adelante GPO, suele significar muchas cosas diferentes para mucha gente. Se suele ver en función de como se aplique y aunque las variantes tienen elementos comunes, también tienen elementos y matices diferentes e incluso opuestos, como en el caso de las versiones no necesariamente participativas. A lo largo de estas páginas nos referimos a la *versión participativa*. El método consiste en ir dando poder de decisión a los subordinados de forma progresiva. Este se manifiesta no sólo en la negociación de metas y objetivos o en la delegación de responsabilidades, sino también en la libertad de elegir los medios y métodos de trabajo para alcanzarlos. Podríamos determinar como elementos comunes y más peculiares de esta *forma de gestionar o dirigir* los siguientes:

- objetivos relacionados con los puestos de trabajo
- establecimiento de objetivos comunes
- vinculación entre los objetivos
- medición y control de los resultados
- sistema de revisión
- compromiso de los jefes o responsables

Como *proceso* que es, permite integrar y llevar a cabo las diferentes funciones o fases convencionales de la gestión de forma sistemática (*Planificación* -qué se quiere alcanzar? qué se va a hacer?-, *Organización* -cómo se va a hacer?-, *Ejecución* -hacer que se haga, lo que implica fundamentalmente dirigir, coordinar, motivar y liderar y, finalmente, *Control* -cómo se ha realizado?). En este proceso no se prescinde del entorno, tanto en el que opera la biblioteca, por ejemplo, como su propia organización. Su dependencia del mismo hace necesario conocerlo para saber donde tiene que operar y cuáles son sus posibilidades en ese ámbito.

Desde que Peter Drucker expone los primeros planteamientos(2) la GPO ha sido utilizada como medio para(3):

- *Planificar* , determinando las actividades que se deben realizar, quien las tiene que llevar a cabo, cuando y cómo. Se trata de asegurar que cada persona sepa lo que debe hacer, en qué tiempo y los resultados que debe obtener. No todo su trabajo, pero si lo más importante.

- *Dirigir* , favoreciendo la información fluida tanto ascendente como descendente.

- *Motivar* al personal haciéndole participar en la fijación de objetivos e integrando los objetivos de la organización con las metas personales de cada uno. Se pretende favorecer de este modo la constitución de equipos de trabajo y la colaboración entre trabajadores y directivos.

- *Evaluar* la gestión y los resultados de la organización, así como también el desempeño individual.

- *Elaborar y controlar el presupuesto* , basándose en los objetivos.

1. ¿Por qué y para qué implantar la GPO en la biblioteca?

Además de los usos de la GPO expuestos anteriormente que sirven a la vez para apoyar su implantación, se podrían aducir otras razones, por las ventajas o beneficios aportados a las organizaciones con y sin ánimo de lucro según las experiencias llevadas a cabo(4), también en el ámbito bibliotecario(5), trasladables a las bibliotecas si la introducción, orientación y condiciones son las adecuadas:

- Es una técnica absolutamente conveniente para *dirigir de forma eficaz* , para conducir a la gente hacia unos fines comunes. De hecho, la consecución de un rendimiento directivo mejor es, posiblemente, una de las ventajas más mencionadas en ámbitos diferentes(6). Permite conocer las posibles "ideas y objetivos brillantes" de los que dirigen, al tener que redactarlos por escrito, y también, cada uno los suyos propios. Así se puede evitar que haya directores o máximos responsables con objetivos muy claros y el resto de la organización a su servicio. La GPO debe conducir a la desconcentración de información relevante y de poder. El contar con objetivos medibles, explicitados por escrito y contruidos de arriba abajo y de abajo arriba constituye una ventaja para todos puesto que quedan claros los resultados que se esperan de cada uno, sea cual sea su nivel. Con ello no queremos decir que todo tenga que dirigirse por objetivos, pero si debe abarcar un núcleo importante. Así, por ejemplo, todas las actividades clave o realmente necesarias que haya considerado la biblioteca para producir resultados deberían relacionarse con objetivos.

- Permite *tener historia sobre la calidad de los servicios* de la biblioteca de forma demostrable. Conocer mediante datos, pasados y actuales, cual es la eficacia de los mismos. Poder dar una respuesta cuando pregunten o pidan información contrastada acerca del servicio que se da, de su evolución y mejora (tiempo cola préstamos, número de errores en el catálogo, tiempo de proceso de los documentos, etc.). O simplemente, responder con datos precisos cuando hagan la pregunta ¿qué tal tu biblioteca?

- Por otra parte, los trabajadores de la Administración Pública son conscientes de que la sociedad exige cada vez más someterla a cierto control, vigilancia y exigencias. Todos los contribuyentes están más sensibilizados con el pago de impuestos y quieren saber a que se destinan. También hay una *tendencia a comparar la eficiencia* de instituciones públicas similares (7) y a *tomar modelos de referencia* que guíen las acciones de una organización, generalmente de cara a mejorar su calidad, técnica conocida como benchmarking y también aplicada en algunos servicios de información(8).

- *Orientar la formación* del personal hacia la mejora de los resultados de una sección o departamento y no únicamente a la promoción para conseguir el ascenso de categoría, objetivo también lícito pero insuficiente. Los efectos positivos de la GPO sobre la formación y la motivación han sido destacados en el ámbito de las bibliotecas por autores como De Prosopo(9).

Al igual que otras técnicas de gestión, la GPO no es indispensable ni asegura el éxito de una organización como puede ser la biblioteca. Tampoco asegura que se identifiquen objetivos correctos o que se lleven a cabo los planes de acción apropiados. No obstante, algunos teóricos defensores de este sistema de gestión lo asocian a la consecución del éxito de las organizaciones al relacionarlo con la necesidad de establecer metas en el trabajo. Así, Odiorne

manifiesta tajante que "sin objetivos no hay éxito"(10). Cualquier cosa que se haga, debe tener un propósito o razón de ser.

A pesar de las ventajas y beneficios que puede aportar, esta técnica no está exenta de problemas, dificultades y errores derivados, fundamentalmente, de una introducción inadecuada y orientaciones incorrectas. Recogemos algunos que se suelen citar en las experiencias, más bien escasas, por cierto, las recogidas en el ámbito de las bibliotecas a pesar de que son muchas las que han utilizado, utilizan e incluso se plantean hoy la implantación de este sistema de trabajo, aplicado ya desde los años 70(11):

- dificultad para definir los objetivos en términos de resultados futuros pretendidos y no de actividades. Michalko atribuía este problema al hecho de que los objetivos en la biblioteca tienden a ser demasiado específicos, de ahí que considerara la GPO como medio para establecer objetivos intermedios que permitan lograr propósitos estables y crear una orientación hacia los resultados(12). En general, la primera vez que se preparan unos objetivos las personas suelen elaborar un conjunto de actividades. Esto se debe evitar tomando cada actividad y preguntándose cual es su propósito y qué intenta lograr. La respuesta a esta pregunta debe llevar al objetivo (siempre y cuando haya un objetivo en esa actividad).

- aplicar solo una parte del sistema. En muchas ocasiones se ha aplicado únicamente con la intención de evaluar y controlar al personal, prescindiendo del resto de técnicas y comportamientos que deben asumirse y desarrollarse a la vez.

- introducirla con la intención de solucionar problemas, sin abordar antes el cambio de actitudes y de cultura necesarias. No es una técnica para solucionar problemas, si existen, hay que solucionarlos antes de ponerla en marcha

- falta de continuidad en la implantación. A veces no se intentan superar tensiones o resistencias iniciales que suelen surgir, por la inexperiencia, abandonando la técnica y volviendo a ella al cabo de poco tiempo de haberla puesto en marcha

- tendencia a orientaciones individualistas ignorando la interdependencia entre departamentos y personas de la organización. La realidad es que en numerosas ocasiones la consecución de objetivos no depende únicamente de un departamento o unidad organizativa, como pudiera ser la biblioteca, sino que dependen de personas de otros departamentos no sujetos a su autoridad. Esto puede dar lugar a una división irreal del resultado a lograr en objetivos individuales que no favorece nada el trabajo en grupo.

- esperar resultados rápidamente

- la dificultad de vincularla a compensaciones económicas cuando la escala de salarios es muy rígida o con el desarrollo del personal si las reglas de trabajo son inflexibles.

2. Factores de éxito

Según la teoría y las experiencias, tanto del ámbito público como privado, la GPO debe contar con unos determinantes importantes para garantizar su éxito:

- *apoyo de los directivos o máximos responsables* , que se lo crean y le dediquen tiempo

- *cultura corporativa* o atmósfera organizacional existente caracterizada por la confianza, cooperación y apoyo mutuo

- habilidades del directivo o directivos asociadas con el *liderazgo* (capacidad para establecer directrices, determinar las grandes líneas estratégicas de la organización, saber transmitir las de forma comprensible a todos, implicarles convenciendo e influyendo para lograrlas, delegar poder y autoridad, motivar estimulando al personal para superar posibles barreras y, además, las funciones tradicionales de la dirección: planificar, presupuestar, organizar, coordinar, gestionar al personal, controlar y solucionar problemas que surjan)(13)

- *formación* intensiva del personal que va a participar en los conocimientos y técnicas que se pretenden aplicar

- concentrarse en los *objetivos y resultados* , no en las actividades que son los medios para lograr un fin. Requiere que la gente piense por qué está haciendo lo que está haciendo. En relación con los objetivos, además de aprender a expresar los adecuadamente(14), se debe conceder más importancia a los de mejora que a los cuantitativos y estar dispuesto a cambiarlos cuando así lo exija la situación o las circunstancias. No obsesionarse con la *inflexibilidad* de los objetivos.

- tratar de encontrar *sistemas de recompensar* al personal por el logro de objetivos. En aquellas

instituciones de la Administración Pública, donde parece que no siempre es posible incentivar de alguna forma, el personal que participa en este sistema de trabajo acusa cierto cansancio y desánimo cuando ve como se obtiene lo mismo tanto si consiguen como si no consiguen los resultados acordados.

- contar con un *sistema de información* que asegure el flujo regular y oportuno de los datos necesarios para conocer los resultados. A pesar de lo anterior, combatir el *papeleo* y la *cuantificación* excesiva que requiere el sistema y que, por otra parte, puede llegar a ser considerado como un trabajo más añadido al habitual

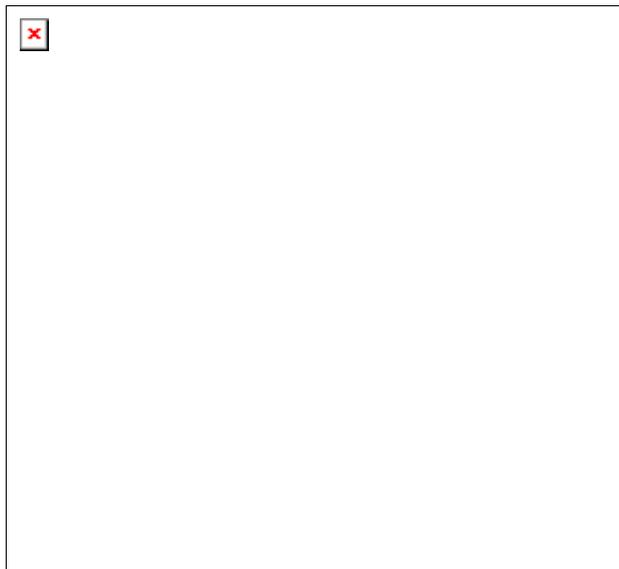
- *integrar la técnica en los sistemas reales de trabajo e influencia* . Se han de tener en cuenta varios factores como el poder y la autoridad, la forma de la organización, los valores y expectativas de las personas, etc. Esto se traduce, por ejemplo, en que el que ponga en marcha la GPO debe tener suficiente poder para premiar, cerciorarse de que el premio se otorgue y que sea oportuno.

A propósito de algunos puntos señalados podríamos decir que un factor de éxito para una biblioteca, como unidad organizativa generalmente dependiente de otra institución mayor, es el apoyo y orientación de dicha institución matriz si pretende introducir esta forma de trabajar. De hecho, en algunas bibliotecas la técnica se ha puesto en marcha por iniciativa y apoyo de aquella.

3. Metodología y proceso a seguir

A la hora de llevar a cabo la GPO hay que decir que no hay un diseño ideal, que cualquier enfoque debe adaptarse a las características, peculiaridades y necesidades de la organización. Se debe llevar a cabo una implantación gradual y siempre contando con la formación previa del personal que vaya a participar.

En lo referente a las *fases o etapas* del proceso, independientemente del modelo elegido, podríamos reducirlas a las siguientes:



Puesto que el punto de partida debe ser el *establecimiento de metas y objetivos* , es necesario determinar quienes son los niveles implicados y cómo se lleva a cabo. Se podrían diferenciar al menos tres. En un primer nivel estaría la institución matriz de la que dependa la biblioteca (universidad, ayuntamiento u otra institución o empresa, etc.). Su equipo de gobierno contará con unos objetivos políticos y prioridades que pretenderá llevar a cabo en el período político o legislatura correspondiente. La situación ideal es que el político responsable, concejal o vicerrector, por ejemplo, transmita y cuente con la dirección de la biblioteca para definir algunos de esos objetivos y prioridades ya que esta siempre tendrá algo que aportar a la consecución de sus objetivos políticos. La institución matriz, por tanto, es la que debe ofrecer el marco de referencia más amplio en el que puedan enmarcarse las metas y objetivos de la biblioteca. De esta situación se infiere que, en ocasiones, habrá objetivos negociables y otros que no lo son, en este último caso lo que se debe negociar son los medios para lograrlos.

En un segundo nivel situaríamos al responsable o director/a de la biblioteca, el cual haría de intermediario entre las prioridades del equipo de gobierno y el personal que trabaja en la biblioteca. Responsable y colaboradores directos juntos, deben determinar la aportación que la biblioteca puede hacer a esos objetivos políticos o directrices principales. En este sentido, los proyectos de la biblioteca estarán ligados a otros mucho más amplios, a políticas culturales,

educativas, de investigación, etc. en las puede demostrar ser un elemento imprescindible.

A la vez, y para un mismo período de tiempo, se deben fijar también aquellos objetivos generales o metas relacionados, por ejemplo, con sus actividades habituales, mejora de los servicios, proyectos nuevos, formación del personal, etc. La elección de estos objetivos, orientaciones prioritarias, se debe hacer tras un proceso de análisis estratégico, referido tanto al entorno en el opera la biblioteca como a su propia organización(15). En este proceso se trata de saber en síntesis:

- cuál es la verdadera situación en ese momento de la biblioteca (diagnóstico)
- cuál es la evolución más probable del entorno
- adónde quiere llegar la biblioteca (fines que desea alcanzar)
- cuál es el camino más adecuado para alcanzar los objetivos planteados (estrategias a adoptar)

En un tercer nivel estarían los responsables de los diferentes servicios o secciones de la biblioteca, los cuales actuarían de modo similar con sus respectivos equipos. Son precisamente estos gestores, los de nivel medio los que deberían estar más implicados como responsables de áreas funcionales. Incluso, algunos autores críticos con la GPO han considerado que ésta se debería limitar a la gestión media(16), a pesar de que esta filosofía de trabajo defiende la implicación de todo el personal puesto que todos tienen algo que aportar. Estos jefes, cada uno en su sección, servicio o departamento, debe contar con un plan de objetivos específicos, operativos, escritos en un documento para usarlo, por ejemplo cuatro o cinco, que representen un avance respecto al año anterior.

Según este esquema serían básicamente los subordinados, en los diferentes niveles, los que deben preparar objetivos específicos escritos dentro del marco de referencia que ofrezcan sus superiores. Esos objetivos se deben discutir conjuntamente llegando a un acuerdo entre superiores y subordinados. En este proceso el superior no debe intentar imponer nada y distinguir claramente lo que es y no es negociable. En este último caso, como ya se indicó, lo que hay que negociar son los medios para conseguirlos. Todos deben decidir que se va hacer en la biblioteca y en qué va a colaborar cada uno desde su departamento en lo realmente importante de ella. Los objetivos laborales individuales deben integrar las expectativas de desarrollo personal con los objetivos de la biblioteca como organización y estar relacionados con las actividades clave que realiza cada persona. De ahí la importancia de contar con "descripciones de los puestos de trabajo" que reflejen las actividades relevantes de cada uno (17).

Los objetivos laborales individuales son los que harán posible la consecución de resultados esperados para satisfacer a los usuarios de los servicios que ofrece la organización(18).

Un paso más es la *elaboración de planes de actividades*, fundamentalmente cuando se trata de proyectos, lo que supone determinar lo que hay que hacer, cuándo, dónde, con qué medios, por quién y durante cuanto tiempo.

Una vez iniciada la *implantación* o puesta en marcha, el siguiente paso es la *revisión del progreso de los objetivos* en los momentos establecidos. Para ello es imprescindible contar con medidas (indicadores) de las actividades que se realizan habitualmente. Esta medición de resultados debe tener una doble intención: la primera, demostrar la eficacia de la biblioteca, o sea el rendimiento colectivo, y la segunda, la eficacia del individuo, si cumple o no con los objetivos, procedimientos y acuerdos de la unidad en la que trabaja. La evaluación del desempeño de los subordinados, basada en el grupo de objetivos a su cargo, debe llevar a desarrollar el potencial de la gente, a orientar y a corregir su conducta.

En función de los resultados obtenidos se llevarán a cabo los *ajustes y acciones correctoras* conforme se necesiten y se reanudará de nuevo el ciclo.

Todo el proceso requiere de cierto *formalismo* que depende, en gran medida, del tamaño de la organización. Son imprescindibles las *reuniones* para negociar y establecer objetivos y también para ir revisando el progreso de los objetivos. Estas, deben tener su correspondiente convocatoria en la que se indique a los participantes aspectos básicos como el tema, día, lugar, hora de inicio-fin, lo que se espera de los participantes (llevar o preparar), y posteriormente, se debe hacer un acta de formalización con los acuerdos a los que se haya llegado. Otro aspecto formal son los *informes* relativos al seguimiento de resultados que recogerán las causas y consecuencias de las desviaciones, así como las medidas correctoras decididas (incentivos, siempre que sea posible, acciones formativas, etc.).

(1) GREENWOOD, Ronald G. La dirección por objetivos, tal y como la desarrolla Peter Drucker en colaboración con Harold Smiddy. En *Manual de dirección por objetivos*. Bilbao: Deusto, 1993, p. 65-74.

- (2) DRUCKER, Peter F. *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires: El Ateneo, 1975. Cap. 34. Administración por objetivos y autocontrol, p. 294-302.
- (3) Evolución y usos recogidos ampliamente por GUILLÉN ZANÓN, Angel y RAMÍREZ NÚÑEZ DE PRADO, Elvira. Administración por objetivos. *Documentación Administrativa*, julio-septiembre 1990, nº 223, p. 143-150.
- (4) Véase BERRUEZO CASTILLO, Jesús. La dirección por objetivos: experiencia de aplicación en las administraciones públicas. En *Hacia una nueva gestión pública: Colección de ponencias del III Encuentro de Gestión de las Administraciones Públicas en Aragón*. Zaragoza: Universidad, 1995, p. 63-81.
- (5) Algunos trabajos que describen la implementación de esta técnica en varios lugares: JOHNSON, Edward R. Applying "Management by Objectives" to the University Library. *College and Research Libraries*, november 1973, 34, p. 436-439; SHEPAROVYCH, Zenon B. Management By Objectives: A Learning Resources Center Introduces a Business System to Solve Managerial Problems. *Canadian Library Journal*, may-june 1973, 30, p. 222-227 y JONES, William G. An Evaluation of the Use of MBO Procedures in a Library. *Special Libraries*, july 1975, p. 235-252.
- (6) En el caso de la biblioteca por FIELDS, Dennis C. Library Management by Objectives: The Humane Way. *College and Research Libraries*, september 1974, 35, p. 344-399.
- (7) Sirva como ejemplo, en el ámbito de las bibliotecas públicas, la propuesta de la Fundación Bertelsmann con el programa PAB. *Programa de Análisis de Bibliotecas. Grupo Diputación de Barcelona. Memoria 1996/97*. Barcelona: Fundación Bertelsmann, Diputación de Barcelona, 1998.
- (8) Sobre lo básico de esta técnica puede consultarse: SUTTER, Eric. Benchmarking et management de l'information documentaire. *Documentaliste - Science de l'information*, 1994, vol. 31, nº 1, p. 44-46.
- (9) DE PROSPO, Ernest. Management by Objectives: An Approach to Staff Development. En *New Directions in Staff Development*. Elizabeth W. Stone (ed.) Chicago: Library Administration Division, ALA, 1971, p. 39-47.
- (10) ODIORNE, George S. *El lado humano de la dirección*. Madrid: Diaz de Santos, 1990, p. 72.
- (11) FROISSART, D. Lo que se puede aprender de los fracasos de la dirección por objetivos. En *Manual de dirección por objetivos*. Bilbao: Deusto, 1993, p. 242-250.
- (12) MICHALKO, James. Management by objectives and the Academic Library: A critical Overview. *Library Quarterly*, july 1975, 45, p. 235-252.
- (13) Véase el capítulo ¿Por qué es necesario ser un directivo-lider para poder implantar la Dirección por Objetivos. En *Dirección por objetivos: aplicaciones en la pequeña empresa*. Madrid: Diaz de Santos, 1994, p. 46-52
- (14) G.L. Morrissey cita hasta 16 requisitos que debe reunir un objetivo, recogidos por JOHNSON, Edward R. Applying "Management by Objectives" To the University Library. *College and Research Libraries*, 1973, 34, 1, p. 437.
- (15) BRYSON, Jo. *Técnicas de gestión para bibliotecas y centros de información*. Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez, 1992, p. 45-81 y Angel GUILLÉN ZANÓN Elvira RAMÍREZ NÚÑEZ DE PRADO, Administración..., p. 162-167.
- (16) MICHALKO, James. Management..., p. 237.
- (17) JACKSON, Sarah. Management by objectives and libraries. *Information and library manager*, 1990, 9, 1, p. 14.
- (18) LAVERGNE, Philippe. Gestion par objectifs et bibliothèques universitaires. *Bulletin de Bibliothèques de France*, 1987, 32, 1, p. 6.