

# La cultura por resultados



**Aura Quiñones Li**

Viceministra de Desarrollo Social

**Q**uienes hemos estudiado administración y hemos conocido, mediante sus libros, a Idalberto Chiavenato; encontraremos interesantes definiciones y conceptos.

En una de sus obras, señala que la administración por objetivos-APO "es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, a la par de la necesidad del gerente de contribuir para su propio desarrollo. Es un estilo exigente y compensador de administración de empresas".

La administración por objetivos, como su nombre lo dice, direcciona todos los esfuerzos de una organización al planteamiento y cumplimiento de sus objetivos. Tenemos, entonces, que la APO es un modelo por el cual los objetivos y metas son definidos en conjunto entre los directivos y administrados, las responsabilidades son determinadas y específicas para cada posición en función de los resultados esperados.

Por otro lado, está también la Teoría de Sistemas, que dice que la suma organizada de las partes se convierte en el todo y en una sola organización que puede valorar el rendimiento interno con impacto al exterior de la misma; entonces, para ser exitoso, lo ejecutado debe calzar con lo programado, pero para ello se hace imprescindible un monitoreo permanente de los responsables directos y mucho liderazgo, compromiso, comunicación y trabajo en equipo.

Para que la teoría se ajuste a la realidad, se hace necesario contar con jefes-líderes que basen su conducta en valores para ejercer sus funciones, integridad personal, capacidad de decisión y de juicio, orientación al servicio de los clientes o usuarios, sentido de iniciativa y voluntad de cambio y de aprendizaje.

Estas cualidades son destacadas en el estudio *Dirigir en el siglo XXI*, que realizó la Fundación Española de Directivos.

A los principios identificados en este estudio debemos añadir entusiasmo, humildad y honestidad, para que se ajuste a nuestro espacio y tiempo.

En el país debemos comprender que tanto en la empresa privada como en el Estado; vale decir, los empresarios y las autoridades, lo más importante es el capital humano, que es un activo clave para lograr los objetivos y

metas de las empresas e instituciones.

La participación activa de los trabajadores debe integrar los estándares de desempeño empresarial y personal bajo los cuales todos deben ser evaluados objetivamente, y los resultados comparados entre lo alcanzado versus lo programado.

Dichos resultados deberán ser revisados y retroalimentados para que cada quien sepa qué se espera de él o ella.

Por otro lado, el líder-jefe debe lograr alcanzar ser el modelador de conducta en todo el sentido de la palabra, pues con ello obtendrá la confianza, colaboración, respeto y admiración de sus colaboradores; de esta manera, será el impulsador de los éxitos de la empresa, los cuales tendrán un impacto en los resultados como país.

No es fácil ser jefe y ser líder a la vez, pero este es un nuevo rol que es parte de una nueva cultura

por resultados en el país, razón por la cual todos debemos sumar esfuerzos y comprometernos a que lo ejecutado calce con lo programado.

Los resultados obtenidos no son responsabilidad de los demás, sino de nosotros mismos; por lo tanto, solo con el compromiso de jefes-líderes —es decir, gerentes— de alcanzar los objetivos y metas comunes y especificar las áreas y la responsabilidad de cada quien en relación con los resultados y la contribución que se espera, podemos implementar la nueva cultura por resultados que nos permita obtener mejores y mayores éxitos y reconocimiento como un país líder.

Así, los peruanos nos sentiremos orgullosos de los resultados económicos, financieros y sociales que como país alcancemos, porque será la suma del esfuerzo colectivo de los que integramos el capital humano de la patria que tanto amamos.

