

301802

19
2ej



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

LA GERENCIA POR OBJETIVOS COMO ALTERNATIVA
PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LAS EMPRESAS

SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N
ALBERTO MADRIGAL ARROYO
JORGE ALFREDO MARTIN VILLALOBOS ARELLANO

MEXICO,

D. F.

1986

FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

Págs.

INTRODUCCION

CAPITULO	I	LA GERENCIA POR OBJETIVOS Y SU CONCEPTO DE LA ADMINISTRACION	1
		1.1 QUE ES LA GERENCIA POR OBJETIVOS	3
		1.2 QUIEN UTILIZA LA GERENCIA POR OBJETIVOS	5
		1.3 COMO SE INICIA LA GERENCIA POR OBJETIVOS	7
		1.4 CUAL ES EL RESULTADO FINAL DE LA GERENCIA POR OBJETIVOS.	9
CAPITULO	II	INICIACION DE LA GERENCIA POR OBJETIVOS	10
		2.1 LOS TRES PILARES DE LA GERENCIA POR OBJETIVOS.	13
		2.2 CONVENCIMIENTO DE LA FUNCIONALIDAD DE LA GERENCIA POR OBJETIVOS	18
		2.3 PASOS EN EL PROCESO DE INSTALACION	20
		2.4 COMO ADMINISTRAR POR OBJETIVOS	21
		2.5 LAS FUNCIONES DE LA GERENCIA	27
		2.6 LA GERENCIA POR OBJETIVOS	29
CAPITULO	III	LAS PERSONAS EN LA ORGANIZACION	34
		3.1 CONCEPTOS ANTIGUOS Y MODERNOS ACERCA DEL HOMBRE EN LA ORGANIZACION	36
		3.2 NECESIDADES Y ASPIRACIONES DEL HOMBRE EN LA ORGANIZACION	40

	Págs.	
3.3	DISEÑO DE PROGRAMAS PARA SATISFACER LAS NECESIDADES Y ASPIRACIONES DE LOS EMPLEADOS.	43
3.4	CONFLICTO ENTRE LAS NECESIDADES Y ASPI- RACIONES DEL EMPLEADO Y LAS BASICAS DE LA ORGANIZACION	46
CAPITULO IV	EL CICLO DE MEJORAMIENTO DEL RENDIMIENTO	47
4.1	DIMENSIONES DEL CICLO DE MEJORAMIENTO	48
4.2	ELEMENTOS DEL CICLO DE MEJORAMIENTO	51
4.3	DETERMINACION DE LAS RESPONSABILIDADES CLAVES	56
4.4	DETERMINACION DE LA IMPORTANCIA RELATI- VA DE LOS DIFERENTES DEBERES.	57
4.5	PROGRAMACION DE LOS RESULTADOS ESPERADOS	59
4.6	ETAPAS DE EVALUACION DEL RENDIMIENTO.	65
CAPITULO V	LA DISCIPLINA DE PLANIFICACION Y SU DESEMPEÑO	69
5.1	LA DISCIPLINA DE LA GERENCIA POR OBJETIVOS	71
5.2	INFORMACION DE RETORNO Y LA GERENCIA POR OBJETIVOS.	75
5.3	SATISFACCION DE LAS NECESIDADES PSICOLO- GICAS.	76
CAPITULO VI.	COMO REALIZAR UN PROGRAMA DE GERENCIA POR OBJETIVOS	78

6.1	LA PRIMERA REUNION DE PLANIFICACION	79
6.2	REUNIONES DE PLANIFICACION SUBSIGUIENTES.	86
6.3	EVALUACION DE LOS DEBERES DEL CARGO	88
6.4	PLANIFICACION DEL RENDIMIENTO INDIVIDUAL.	92
6.5	REUNIONES DE REVISION DEL PROGRESO Y SU IMPORTANCIA	95
6.6	REUNION DE REVISION DEL RENDIMIENTO	98

CONCLUSIONES	102
BIBLIOGRAFIA	104
A N E X O S	106

I N T R O D U C C I O N

La evolución de la Administración en general y principalmente en el desarrollo provocado por la última gran guerra ha determinado que la Dirección de las empresas asuma responsabilidades mayores y decisiones drásticas que deben ser apoyadas en técnicas y procedimientos altamente probados, esto nos ha motivado a realizar un estudio de los diferentes avances tecnológicos que han impactado a las ciencias socioeconómicas.

Los diferentes perfiles de Dirección difundidos en nuestro medio no han podido dar resultados satisfactorios para una buena toma de decisiones, principalmente en la mediana empresa.

Lo anterior ha determinado nuestra inquietud para desarrollar un tema de investigación administrativa poco conocido en nuestro medio, pero de una trascendencia significativa para los altos niveles de la Dirección.

Mucho se ha hablado de las filosofías gerenciales; Teoría "X", Teoría "Y", Teoría "Z", Desarrollo Organizacional, etc., pero no han tenido acogida favorable en nuestros círculos administrativos, porque sus conceptos y contenido solo pueden adaptarse a empresas de cierta magnitud.

De estas tendencias de Dirección, ha surgido la Gerencia por Objetivos (G.P.O.), como uno de los avances tecnológicos

de actualidad y "fácil" de implementar en un negocio una vez conocida su metodología y contar con el personal idóneo para su desarrollo.

La presente investigación administrativa se desarrolla dentro de un marco puramente bibliográfico. El difícil acceso a las pocas empresas que manejan la Gerencia por Objetivos nos limita la información para poder desarrollar un caso -- práctico, por tal motivo en el último capítulo daremos una - exposición de la forma en como debe implementarse el programa de esta nueva modalidad administrativa, terminando con las conclusiones al caso.

I. LA GERENCIA POR OBJETIVOS Y SU CONCEPTO ACERCA DE LA ADMINISTRACION

Las cosas en que cree la persona encargada de dirigir una empresa, las suposiciones generales que hace con respecto a sus actividades y las personas de su organización influyen directamente en la forma en que administra.

El sistema de Gerencia por Objetivos (G.P.O.) se basa en el supuesto de que los seres humanos son capaces de comprometerse con su trabajo y que, en realidad, pueden dedicarse en alto grado a la actividad a la cual están comprometidos.

Douglas Mc.Gregor en su libro El Aspecto Humano de la Empresa, denomina teoría "Y" al tipo de gerencia que hace aflorar lo mejor de cada individuo. Y la contrapartida correspondiente de ésta, la teoría "X".

A continuación se da una explicación gráfica de la relación existente entre el estilo de dirección de los individuos y las teorías mencionadas en el párrafo anterior.

T E O R I A S

ESTILO	X	Y
SUPOSICIONES	Las personas son perezosas y necesitan un acicate para poder trabajar.	Las personas crean trabajo y se comprometen y autodirigen en él.
ACCIONES	Controlar Dirigir Instruir	Delegar Asesorar Suministrar Recursos.
EVALUACION DE RENDIMIENTO	Decidir y Vender	Escuchar y Ayudar

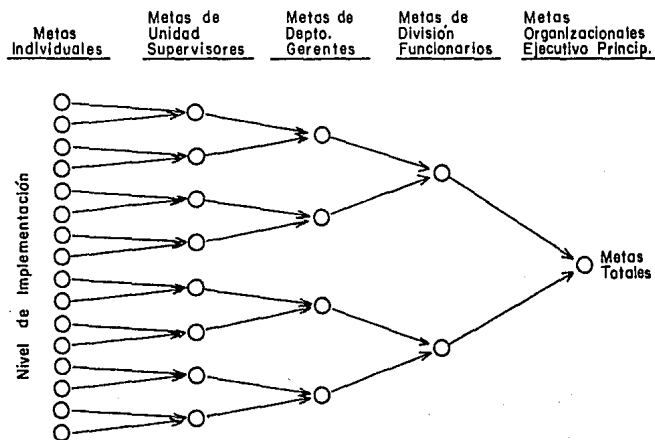
Existen algunas personas que en la actualidad están --- tratando de utilizar la G.P.O., pero su estilo de dirección se encuentra enmarcado bajo la teoría "X". Lo que suele suceder en estos casos es que el Gerente establece los objetivos y los impone al subordinado, como resultado de ello el empleado no los acepta como suyos y encuentra una serie de excusas y justificaciones por las que no es capaz de alcanzarlos.

Todos aquellos que estén seriamente interesados en hacer uso de la G.P.O. deben empezar por pensar en su propio estilo gerencial.

Las concepciones básicas acerca de la forma como las personas van a funcionar en su trabajo determina en gran medida la manera en que la gerencia va a controlar y administrar a quienes trabajan para ella, por lo que antes de utilizar la G.P.O. es necesario examinar los conceptos y creencias fundamentales acerca del comportamiento humano.

1.1 QUE ES LA GERENCIA POR OBJETIVOS

Es la forma de administrar de manera integral el buen funcionamiento de una organización tomando como base la determinación de los objetivos a alcanzar. Estos deberán fijarse en relación conjunta de opiniones de los subordinados y los jefes; ello clarificará la meta a ser alcanzada, para lo cual, el acuerdo al que se llegue deberá estar a plena satisfacción de las partes, impulsando eficazmente a la organización a su crecimiento.



Su valor consiste en que cualquier persona encargada de la Dirección de una empresa, desarrolle nuevas destrezas y - cambie su comportamiento.

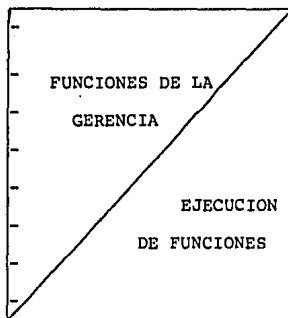
Con esto en mente la persona involucrada deberá estar - consciente de las implicaciones de la decisión de utilizar la G.P.O., lo que requiere una reorganización completa del pensamiento administrativo, un conjunto diferente de supuestos -- acerca de la manera de utilizar los recursos humanos dentro - de una organización y lo más importante un concepto diferente acerca de la delegación de autoridad que conlleva sus propias responsabilidades.

Cabe aclarar que en toda organización que utilice la - G.P.O., las personas encargadas de su aplicación deberán hacerse responsables del logro de los objetivos con la plena -- conciencia de que este significa un beneficio compensatorio y una gran recompensa para ellos.

1.2 QUIEN UTILIZA LA GERENCIA POR OBJETIVOS

La G.P.O. sirve a cualquier persona que administre, sin tener en cuenta el nivel o posición que ocupe. Se aplica a las funciones de gerencia que se describen comunmente como -- planeación, organización, dirección y control. Las funciones de la gerencia están asociadas con los niveles jerárquicos - que se presentan dentro de una organización según se muestra a continuación:

PRESIDENTE
VICEPRESIDENTE
DIRECTOR
GERENTE
JEFE DE DEPARTAMENTO
SUPERVISOR
TRABAJADORES CALIFICADOS
TRABAJADORES NO CALIFICADOS



La ilustración anterior muestra que a medida que se asciende a través de una organización, el alcance hasta el cual un gerente desempeña funciones gerenciales aumenta hasta el punto donde eventualmente el presidente está utilizando más del 90% de su tiempo, desempeñando dichas funciones.

Esto significa que los supervisores, que pueden estar realizando varias clases de actividades manuales (que tal vez se clasifican como no administrativas), en realidad tienen -

una gran participación en las responsabilidades administrativas. La G.P.O. se aplica y puede utilizarse en cualquier posición donde estén presentes las funciones administrativas.

El concepto común de que la G.P.O. es solamente para los ejecutivos de una organización debe descartarse completamente. En efecto, existen suficientes evidencias que demuestran que la mayor incidencia de la G.P.O. se centra en el sector medio de la estructura administrativa de una organización.

1.3 COMO SE INICIA LA GERENCIA POR OBJETIVOS

Existen tres maneras aceptables para la aplicación de la G.P.O. en una organización.

DESCENDENTE

Es la manera mediante la cual los funcionarios principales de la organización deciden aplicar la G.P.O. como forma de administrar

ASCENDENTE

Es aquella en la cual los gerentes de la Organización se reúnen para comenzar a utilizar la G.P.O. dentro de sus propias áreas.

DIFUSION PERSONAL

Se da cuando el miembro de un departamento de la organización asoma la idea de que es un sistema de administración muy útil y convence a su jefe para que la ensaye.

Cualquiera de éstas puede funcionar siendo la primera la que goce de mayor aceptación debido al nivel de atención que se le presta al facilitar su más rápida instalación. Sin embargo, existe el peligro de que parezca sin alternativa y por tanto es posible que no se acepte completamente.

En la segunda, los resultados de ésta serán evaluados -- por los funcionarios principales de la organización, los cuales al ser positivos conllevará a su instalación general, su desventaja consiste en que transcurrirá un tiempo más largo -

en su implantación que si se utilizara la anterior.

Por último, la de difusión por personal, casi siempre se lleva a cabo sin que los funcionarios y gerentes se den cuenta, solo se enterarán en el momento en que el sistema esté funcionando eficientemente en varios departamentos. En este momento los funcionarios anuncian su instalación general. La desventaja de este es que de hacerlo por cuenta propia tendrá que enfrentar las preguntas de su jefe en caso de surgir problemas.

1.4 CUAL ES EL RESULTADO FINAL DE LA GERENCIA POR OBJETIVOS

Existen varios resultados finales que es necesario analizar:

1. Puesto que es una técnica moderna de administración, está diseñada para satisfacer condiciones siempre cambiantes, suministra una gran cantidad de flexibilidad adicional para la organización, permitiendo que se logre una mayor competitividad en su mercado.
2. Es un sistema en el cual todos los individuos de la organización se involucran y comprometen más en el trabajo, por lo tanto, aumenta su eficiencia y su eficacia.
3. Clarifica la dirección hacia donde se encamina la organización, no solo para los altos funcionarios, sino para todos los trabajadores.
4. Ayuda a las personas de la organización a visualizar su función y tiende a desarrollar un mayor grado de compromiso y lealtad para con la misma.
5. Aumenta la rentabilidad de la organización hasta convertirla en una fuerza viable.

II. INICIACION DE LA GERENCIA POR OBJETIVOS

Existen por lo menos cuatro justificaciones importantes por las que la gerencia podría interesarse en la utilización de la G.P.O.:

1. La G.P.O. proporciona un sistema flexible que puede adaptarse a los requerimientos tecnológicos que en la actualidad cambian muy rápido.
Debido a la dinámica del sistema y puesto que está diseñado para revisar y controlar en forma continua tanto las metas como el rendimiento, facilita el manejo flexible del cambio a medida que llega a la organización, al medio y al trabajo individual.
2. Originalmente, el concepto de G.P.O. se centraba en la aplicación del proceso de establecimiento de objetivos a la medición del desempeño individual. Esta es una de las principales justificaciones para utilizarla, puesto que proporciona una forma equitativa y confiable para medir el desempeño; más aún, desde el punto de vista del empleado es un sistema más equitativo y confiable.

Un sistema de revisión de la actividad donde el individuo mide su propio desempeño hacia los objetivos que se ha fijado, se convierte en algo totalmente diferente al tipo de sistema de evaluación usado en el pasado.

3. Uno de los principales problemas de la gerencia en el pasado ha sido la capacidad o la falta de ella para centrarse en aquellas áreas en las que el individuo está teniendo dificultades.

El sistema de G.P.O. examina cada parte del trabajo de un empleado y la compara con su desempeño; asimismo proporciona un sistema para diagnosticar problemas tales como, dónde están establecidos los resultados esperados y qué problemas está teniendo el empleado. Así el gerente se autodisciplina para saber qué áreas necesita mejorar en forma sistemática.

4. Así como es factible examinar el trabajo de un individuo en términos de identificar los problemas que enfrenta un gerente de departamento o ejecutivo principal puede examinar su organización para ver quienes dentro de ella no están trabajando hacia los resultados esperados. De esta manera el administrador puede concentrar sus esfuerzos y tiempo en las áreas donde parece haber problemas.

La meta evidente es hacer que toda la organización funcione como un equipo global donde cada individuo logre los resultados esperados.

Este sistema es una manera de ayudar a que el individuo vea como se ajusta al "marco total" y pueda centrarse en sus

áreas problemáticas e indicarse su contribución total al éxito o fracaso de toda la organización.

Así pues, la flexibilidad de adaptación al cambio, la autoevaluación del desempeño en razón de los objetivos individuales a ser alcanzados, la determinación de la parte del proceso que se convierte en problemas, los resultados esperados y los problemas que en función de ello tiene el trabajador, son las razones por la que la G.P.O. podría ser utilizada. La gerencia detectará entonces los focos rojos en las áreas y procesos que los arrojen y encaminará todos sus esfuerzos hacia su solución, por lo que la G.P.O. ayuda a que los integrantes de una organización se ubiquen en el contexto global de la empresa que detecten con mayor facilidad las áreas problemáticas de su trabajo y por último que logren medir su contribución al avance o estancamiento y declinación del organismo.

2.1. LOS TRES PILARES DE LA GERENCIA POR OBJETIVOS

Para que el sistema funcione es necesario comprender algunos conceptos básicos acerca de la G.P.O. Existen por lo menos tres factores importantes que determinan en gran medida el éxito para llevar a cabo el trabajo de G.P.O. que --- son: la necesidad del compromiso del individuo en el diseño de su trabajo y de los resultados esperados; la capacidad de la gerencia para hacer acopio de las destrezas de todos sus empleados con la ayuda de la participación mutua y de la toma de decisiones dentro del departamento o la compañía; y la necesidad de permitir que el empleado tenga la sensación de autonomía y libertad para administrar su propio trabajo. A continuación examinaremos cada uno de estos puntos en detalle.

COMPROMISO

Este requiere la participación activa del empleado en el diseño de su trabajo, esto significa no solo establecer o participar en el diseño del trabajo que va a realizar, sino el aceptar los objetivos. El empleado tiene mejor conocimiento, más sensibilidad y mayor entendimiento respecto a los problemas que él enfrenta, por ello, la gerencia debe reconocer que al utilizar la G.P.O., el empleado tiene que desarrollar un sentido de empresa en su trabajo. En otras pa-

labras, debe empezar por asumir su responsabilidad del logro de los objetivos que ha aceptado, por lo tanto, la noción de compromiso requiere que la gerencia deje el campo libre para que el empleado sea más activo.

Por ejemplo, al gerente de una organización, se le permitiría manejarla en cualquier forma que quisiera dentro de ciertas restricciones generales, tales como: conservar la imagen de la organización, utilizar sus productos, etc. El mismo concepto se aplica a la forma como una persona maneje su trabajo, es decir, que el empleado es responsable de administrar su trabajo y acepta la eficiencia o no de dicha organización según sea el caso.

PARTICIPACION

Debido a que existen conflictos y problemas interdepartamentales e intradepartamentales, es necesario reunir al personal para que solucione sus diferencias y conflictos y de esta manera llegue a un acuerdo mutuo para tomar decisiones, lo cual es una parte esencial de la G.P.O.

La función de la gerencia debe ser, entonces, la de coordinadora de los diferentes puntos de vista y de arbitro en los conflictos que siempre surgen entre los empleados de una organización.

AUTONOMIA

En la actualidad las acciones de la gerencia se mani---

fiestan hacia el control de las acciones de sus empleados, esto le demuestra al empleado su falta de completa autonomía para el manejo de su área. El concepto de G.P.O. implica - que al empleado se le permitirá administrar y esto incluye cometer errores, tomar riesgos y en general fracasar o tener éxito en su trabajo.

Desde el punto de vista de la gerencia, en el momento - que otorga completa autonomía al individuo, ya no tiene necesidad de controlarlo periódicamente, sino al final de uno de los ciclos de actividad-rendimiento (el ciclo de actividad-rendimiento se tocará más a fondo en el Capítulo IV).

La gerencia solo se reunirá con uno de sus empleados - cuando éste necesitará hacer una consulta, pedir un consejo, quizás instrucción en un área específica.

Este concepto implica un punto de vista totalmente diferente con respecto a la forma en que la gerencia debe administrar. Por ejemplo, muchos gerentes miden actividades y - rendimiento en términos del número de llamadas telefónicas que reciben a diario, el número de personas que esperan verlos, la cantidad de papeles que tienen sobre su escritorio, - en vez de medir su rendimiento en los términos opuestos, es decir, el menor número de llamadas telefónicas, de papeles y de personas que tratan de derribar la puerta para entrar a - verlo.

Cuando la autonomía funciona realmente, la gerencia des

cubre que tiene tiempo de sobra para planificar, resolver y preveer acontecimientos en su trabajo.

Este es un factor que debe evaluar y entender cuidadosamente la gerencia que piense emprender un sistema de G.P.O. a fin de que pueda funcionar.

Para aclarar este punto, daremos un ejemplo. Una persona que le guste el trabajo de carpintería, puede imaginarse el placer que sentirá al diseñar, comprar los materiales, construir, acabar y ensamblar un mueble que pueda admirar luego. Es este mismo sentido de habilidad para hacer algo a lo que nos referimos, junto con el pleno reconocimiento de propiedad por parte del individuo y que tratamos de recuperar mediante el uso de conceptos sobre la ciencia del comportamiento en la aplicación de prácticas de G.P.O.

Según lo expresado por Frederick Herzberg, los factores que motivan al individuo son diferentes de los factores que lo hacen infeliz. En efecto, todo el concepto de la G.P.O. está diseñado con base en los factores de motivación incluyendo el diseño del trabajo, asumir responsabilidades adicionales, sentir y reconocer rendimiento, etc. Estos son los factores que están dentro del alcance del control de cualquier gerencia.

A través de su propio estilo de administración, la gerencia hace posible que un individuo se automotive al crear un conjunto de circunstancias en donde las condiciones del -

medio lleven a satisfacer las necesidades básicas del perso
nal de la organización. Más adelante volveremos a analizar
algunos de los conceptos de comportamiento.

2.2 CONVENCIMIENTO DE LA FUNCIONALIDAD DE LA GERENCIA POR OBJETIVOS

Uno de los problemas más comunes con que se enfrenta la Gerencia a medida que entra en un programa de Gerencia por Objetivos es: "Cómo convencer a los empleados para que empiecen a utilizar este nuevo sistema".

Generalmente no es posible convencer a una persona para que comience a utilizar un sistema nuevo, a menos que dicha persona vea como lo beneficia el cambio. De una manera u otra, el sistema debe tener un resultado final para el individuo a quien se le va a pedir que lo use. También es claro que muchas personas van a ver ese resultado final mientras que otras no, por lo cual será más fácil instalar el sistema en algunos casos y en otros no.

Debe hacerse un esfuerzo especial con aquellas personas que estén interesadas en hacer que el sistema funcione y que aquellas otras que solo deseen observar y esperar no sean forzadas a ello. Esto no quiere decir que haya que dejarlos a un lado y no invitarlos a participar, sino más bien, no obligarlos a unirse al esfuerzo.

Por lo general, lo que sucede es que como el gerente interesado hace que el sistema funcione y se empieza a notar la mejoría en las operaciones y el rendimiento. Muchos de -

los empleados que tenían dudas y que no parecían creer que -
no hubiera un resultado final para ellos, comienzan a ver -
las ventajas del sistema.

2.3 PASOS EN EL PROCESO DE INSTALACION

Generalmente, la introducción de la Gerencia por Objetivos se origina de una o de dos maneras. Se inicia como un programa auspiciado por la compañía o como proyecto de un gerente deseoso de implantar el sistema en su departamento. Los cuadros que se presentan más adelante esbozan los pasos recomendados para su instalación, tanto desde el punto de vista de un programa a nivel de toda la compañía como del de un gerente individual.

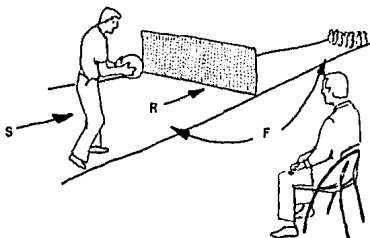
Ambos casos poseen varios elementos básicos: recolección de información básica relativa al programa y un proceso de análisis, diseño del sistema y establecimiento de los criterios básicos que han de utilizarse para evaluar el progreso hacia la terminación de la instalación, la prueba y adaptación del programa; rediseño y por último, la instalación de unidades principales dentro de la organización, o en el caso del gerente individual, la instalación del programa en todo el departamento.

2.4 COMO ADMINISTRAR POR OBJETIVOS

Uno de los aspectos que con mayor frecuencia se pasa -- por alto en el uso adecuado de la Gerencia por Objetivos es el hecho de que el sistema requiere un alto grado de compromiso, participación y autonomía por parte de los subordinados. Esto necesariamente implica modificar la forma en que el gerente trata a sus empleados, pues debe pasar de una -- "burocrática" a una democrática y no tan estructurada.

Muchas veces es difícil que un gerente entienda que su actuación puede complicar el uso de la G.P.O. o impedir su -- aplicación en el departamento. En realidad, la cuestión se reduce a si el empleado siente que tiene autocontrol o si el control está siendo impuesto por el gerente.

La figura que se muestra a continuación ilustra lo que se ha estado haciendo en las empresas y la manera en que los gerentes operan.



El jugador en este caso (empleado) recibe un estímulo -
"externo" que casi siempre consiste en algún tipo de orden -
o directriz del gerente quien está sentado a un lado.

Además del estímulo externo , existen muchos deseos y -
necesidades originantes de presiones y ansiedades presentes
en la persona misma y que rechazan el estímulo.

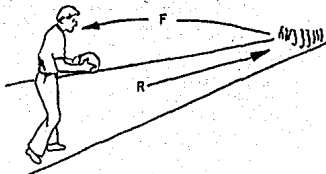
Sin embargo, el estímulo es suficiente para mover al -
individuo, el cual responde echando a rodar la bola. Lo -
que se ha hecho en la mayoría de las organizaciones es poner
una cortina entre lo que la persona hace y el resultado que
logra. En el caso de nuestro ejemplo del jugador de bolos,
el empleado no puede ver los resultados que ha alcanzado a
pasar o que puede ver que ha hecho correr la bola. Puede
que tenga una vaga idea de lo bien que se ha desempeñado, -
pero no sabe exactamente que también lo hizo.

La gente del departamento de personal ha informado a la
gerencia la necesidad de enterar a los empleados de como es-
tán desempeñando su trabajo. Lo que sucede es que el geren-
te observa los resultados y, en el caso de nuestro ejemplo -
del jugador de bolos le informa al empleado: "Usted desempe-
ñó una buena labor esta vez, sin embargo, estoy seguro de -
que lo podrá hacer mejor si se esfuerza y se preocupa más -
por su trabajo".

El resultado de este tipo de retroalimentación es
que el empleado no sabe que debe hacer para mejorar; no -

sabe que tanto debe mejorar, no sabe donde está cometiendo los errores y, en general, no es capaz de hacer ninguna clase de correcciones o ajustes en su comportamiento para mejorar.

La siguiente figura ilustra la forma en que debería operar el ejemplo del jugador de bolos bajo un sistema de Gerencia por Objetivos.



Lo que tratamos de establecer aquí es una situación -- que aliente al empleado a tomar posesión de su trabajo y ser totalmente responsables de sus acciones, quitar la cortina -- para que pueda ver los resultados que está obteniendo.

En otras palabras, suministrarle una retroalimentación que le diga que tan bien se está desempeñando.

Esta información le llegará en forma directa. No será filtrada a través del gerente, en este caso el gerente estará sentado en el fondo y su función será la de servir como recurso y ayudar al empleado a efectuar su tarea en una forma más eficiente.

Otra manera de resumir lo que hemos referido puede lograrse con las teorías X y Y de Douglas McGregor, presentando la teoría X como una administración más clásica y tradicional o más burocrática y dictatorial. Utilizó la teoría Y para retratar una gerencia más democrática, abierta y autónoma.

MacGregor dice que cuando administramos bajo el concepto de la teoría X, lo estamos haciendo bajo una serie de supuestos que predicen nuestra conducta administrativa.

Por ejemplo, decía, la razón por la cual utilizamos tácticas de temor o conductas basadas en la amenaza con nuestros empleados para que lleven a cabo el trabajo, es nuestro temor a que no lo hagan a menos que utilicemos dichas tácticas.

Por otra parte, la teoría Y supone lo contrario: es decir, que los empleados son criaturas de trabajo y pueden llegar a comprometerse mucho en su trabajo y se puede confiar en ellos para que hagan el trabajo que se les ha pedido.

Existe suficiente evidencia sugiriendo que las suposiciones de la teoría Y son correctas. De hecho, estudios lle

Esta información le llegará en forma directa. No será filtrada a través del gerente, en este caso el gerente estará sentado en el fondo y su función será la de servir como recurso y ayudar al empleado a efectuar su tarea en una forma más eficiente.

Otra manera de resumir lo que hemos referido puede lograrse con las teorías X y Y de Douglas McGregor, presentando la teoría X como una administración más clásica y tradicional o más burocrática y dictatorial. Utilizó la teoría Y para retratar una gerencia más democrática, abierta y autónoma.

MacGregor dice que cuando administramos bajo el concepto de la teoría X, lo estamos haciendo bajo una serie de supuestos que predicen nuestra conducta administrativa.

Por ejemplo, decía, la razón por la cual utilizamos tácticas de temor o conductas basadas en la amenaza con nuestros empleados para que lleven a cabo el trabajo, es nuestro temor a que no lo hagan a menos que utilicemos dichas tácticas.

Por otra parte, la teoría Y supone lo contrario: es decir, que los empleados son criaturas de trabajo y pueden llegar a comprometerse mucho en su trabajo y se puede confiar en ellos para que hagan el trabajo que se les ha pedido.

Existe suficiente evidencia sugiriendo que las suposiciones de la teoría Y son correctas. De hecho, estudios lle

vados a cabo confirman que los seres humanos no sobrevivirían sino trabajaran o si no se comprometieran activamente a hacer cosas constructivas.

Si descartamos los conceptos de la teoría X y si deseamos que los empleados conozcan su rendimiento, debemos decirles que hemos observado su actividad y convencerlos de cambiar su comportamiento en forma consistente con nuestra concepción de un rendimiento satisfactorio.

Por lo tanto, hay que descartar el tipo de evaluación de "decir y vender" utilizado en el pasado y pasar a una situación en la que el individuo hace su propia evaluación y determina al ver sus resultados, si está realizando la tarea que aceptó. Por consiguiente, la consulta con el gerente será más que todo una reunión para escuchar y ayudar, en donde el empleado recibirá asistencia y recursos por parte del administrador para desempeñar su trabajo de una forma más eficiente.

Bajo los supuestos X, los gerentes necesitan tener el control, se preocupan por obtener una buena información de retorno para mantenerse enterados de las actividades de sus empleados.

Como segunda medida, se basan únicamente en sus propias indicaciones, es decir que, dan instrucciones a los empleados sin que éstos tengan la menor oportunidad de hacer cambios.

En tercer lugar, siempre se inclinan a instruir al empleado para que haga el trabajo como "ellos" estiman conveniente, lo cual significa que hay muy poco campo para que el individuo pueda diseñar su propia actividad.

Al empleado no se le dá libertad, ni autonomía en su trabajo y se espera que cumpla órdenes y haga exactamente lo que su jefe le diga. Cualquier variación de las instrucciones del Gerente es "causa justa" para que éste lo amenace y llegue hasta el punto de despedirlo.

Sin embargo, en la teoría Y, los gerentes dan oportunidad a sus empleados de ejercer autonomía en su trabajo para que tomen posesión del mismo y ejecuten las tareas bajo su propia autoridad y que solo consulten a sus superiores cuando surja la necesidad. En este caso, el gerente se convierte en la persona que proporciona recursos, asistencias y apoyo para que el individuo pueda realizar su tarea de manera que pueda obtener una "satisfacción personal", y pueda alcanzar sus "propios" objetivos y metas en forma compatible con las metas de la organización.

2.5 LAS FUNCIONES DE LA GERENCIA

Partiendo de que todo gerente utiliza un proceso administrativo, como un sistema que sirve para planificar, organizar y controlar el trabajo de otros; veremos como su función cambia a medida que empieza a utilizar el enfoque de Gerencia por Objetivos.

- | | | |
|-----|---------------|---------------------------------|
| 1. | PLANIFICACION | METAS - COMO HACERLO. |
| 2. | ORGANIZACION | QUIEN VA A HACERLO |
| 2.1 | ACTIVIDAD | HACER EL TRABAJO. |
| 3. | CONTROL | ASEGURARSE DE QUE LO HACEN BIEN |
| 3.1 | REVISION | RESUMIR LOS RESULTADOS |

La primera función gerencial es la "planificación" que involucra la toma de decisiones con respecto a la dirección. Hacia dónde se quiere ir y los planes y metas básicos para lograr el trabajo.

La segunda función es "organizar" que significa decidir cómo se van a escoger los recursos humanos, físicos y de otro tipo, necesarios para desempeñar la tarea.

Dentro de la segunda función "organizar" tenemos el desempeñar las actividades, esto es, hacer físicamente las tareas, realizar lo indicado.

La tercera "controlar" que significa asegurarse de que las actividades se están ejecutando de acuerdo con el plan -

establecido en primera instancia.

Por último tenemos la "revisión", que se encuentra contenida en la función del "control" que involucra la medición del trabajo realizado, así como decidir si cumple con los objetivos, normas y criterios establecidos en el plan original.

2.6 LA GERENCIA POR OBJETIVOS

Tomemos ahora la función de planificar y describamos la forma en que un Gerente de teoría X (que no administra por - Objetivos) puede llevar a cabo estas diferentes funciones. - Luego, observaremos como lo haría un gerente de teoría Y o de G.P.O.

Primero que todo, tanto un gerente G.P.O. como uno que no lo es, desempeñarían esencialmente las mismas funciones. En el caso del segundo la planificación es ejecutada por él mismo, pues es quien decide y el plan deberá seguirse según las instrucciones que le han sido entregadas por el superior. Lo que hace en esta operación específica, es decidir los objetivos para los empleados de su departamento, qué planes - tendrán que seguir para alcanzar las metas y en general, todo lo relacionado con el trabajo.

El punto importante aquí es el Gerente, hace todo solo sin intentar que los empleados participen o se involucren en la formulación de los planes. En efecto, un Gerente de teoría X típico, guarda muchos secretos con respecto a otra parte del trabajo.

En la función de la organización, el gerente decide - quien va a desempeñar las tareas y cuáles serán las diferentes responsabilidades. Además organiza las funciones del departamento. De nuevo en este caso, el gerente de Teoría X

mantiene estos aspectos en secreto, tomando él mismo todas las decisiones y esperando que los empleados cumplan con sus funciones asignadas. Cuando ha determinado la planificación y la organización, llama a cada empleado por separado para asignarle su tarea. Esto lo hace en forma "autoritaria" dejándole pocas alternativas de cambio o ajuste en las responsabilidades del trabajo. El empleado debe hacer exactamente lo que el gerente dice, y este es muy preciso en cuanto a la descripción que hace de las tareas asignadas.

Usualmente no se le permite saber que hacen los otros empleados de su departamento, excepto en forma muy general, a menos que precise algún conocimiento para desempeñar su propia tarea.

La tercera etapa para un gerente de teoría X es la función del control, la cual es la más importante para un gerente bastante autocrático. La razón de ello, es su gran preocupación de que el plan establecido se lleve a cabo al pie de la letra. La única manera de estar seguro es manteniendo una estricta vigilancia sobre las actividades desempeñadas.

Por lo tanto, controla las actividades de sus empleados recabando datos e informes acerca del desempeño de cada individuo. Cuando nota variaciones y discrepancias en la ejecución de la tarea, las estudia, identifica los problemas, se la comunica a los empleados y les exige que la corrijan a fin de que sus actividades vuelvan a encaminarse hacia el logro de los objetivos.

El paso final para un gerente de teoría X, es la función de medición. Esta muy interesado en saber como resultó el -- desempeño en comparación con el plan original o, en otras palabras, medir el trabajo terminado en relación con los objetivos originales. Al hacer esto aprende con los errores para planificar y organizar mejor el futuro; también identificará los obstáculos y las debilidades en la organización y escogerá algunos empleados a los cuales evaluará su rendimiento a efecto de indicarle la importancia de corregir o mejorar su desempeño la próxima vez.

Los puntos resaltantes de un gerente de teoría X son:

- 1.- Es una persona bastante misteriosa o reservada.
- 2.- Es muy autoritario en la forma de dirigir a sus empleados.
- 3.- No involucra al personal en los aspectos de planificación y organización.
- 4.- Su orientación se enfoca hacia el control y le preocupa que sus empleados cumplan las instrucciones.

Veamos la forma en que un gerente de teoría Y desempeñará las mismas funciones: En este caso recibiría de su superior inmediato tareas u objetivos generales para cumplir. Tomará estos objetivos y probablemente en una reunión de grupo con los miembros de su departamento (generalmente sus subordinados inmediatos) discutirá el plan y los objetivos básicos.

Durante este tiempo, pediría a sus empleados que aportarían ideas y que se comprometieran a asumir una parte de res--

ponsabilidad. Una vez hecho el reparto y que los diferentes subgerentes hubieran elegido desempeñar determinadas funciones y fijadas sus metas y objetivos, empezarían a hacer planes dentro de su respectiva área para cumplir la tarea que - cada cual hubiera aceptado.

Luego, probablemente haría que su gente viera la forma de segmentar las metas aún más y a quien asignar cada actividad. Esto implica una participación general de los empleados en la planificación del trabajo mismo.

La diferencia entre el Gerente de Teoría X y el de teoría Y, en este punto, es que éste último involucra a su personal en el establecimiento del plan, el diseño de las metas básicas y las responsabilidades de trabajo, así como en la organización de las actividades y las funciones necesarias para alcanzar los objetivos. El gerente de teoría Y, no necesita entonces dirigir el trabajo de sus empleados, puesto que - debido a que han participado ya conocen sus tareas y se han comprometido a cumplirlas.

A medida que el individuo desempeña su trabajo y conoce plenamente las metas y objetivos que debe alcanzar, y gracias a que está recibiendo información sobre la manera en que se - está desempeñando, se capacita más para controlar su propia actividad. Esto significa que el gerente no está consciente, en detalle del desempeño de cada persona y que el empleado es capaz de manejar sus propias actividades haciendo los ajustes y correcciones necesarias para cumplir su tarea.

Una vez terminada la tarea, el empleado es capaz de medir su propia actuación, pues ha podido controlar su progreso hacia los objetivos y puede ver mediante el sistema de retroalimentación, si ha alcanzado los objetivos o no. Ya no es necesario que el gerente informe al empleado cual ha sido su rendimiento.

En resumen, las funciones de la Gerencia se llevan a cabo en forma muy diferente en un sistema de G.P.O. El gerente involucra a sus empleados la planificación y organización del trabajo. Así, el individuo es capaz de aceptar actividades y responsabilidades sin ser dirigido. Puede controlar su propio trabajo y manejar sus actividades, ya que conoce el plan y las metas que debe alcanzar.

Finalmente, puede medir su propio rendimiento y hacer los ajustes necesarios, puesto que dispone de información para hacerlo.

Con este tipo de administración, puede esperarse que el empleado tenga más participación en el trabajo y, por lo tanto, más compromiso con él. Tomará posesión de sus tareas y todo gracias a que han sido aceptadas, y el individuo participará en el éxito o fracaso de la actividad.

El hecho de que un programa de Gerencia por Objetivos -- funcione o no depende en gran medida del estilo gerencial que se emplee con el personal, especialmente con los subordinados. Para un gerente más orientado hacia la teoría X le resultará casi imposible efectuar un trabajo de G.P.O. mientras que aquel orientado hacia la teoría Y, o sea más democrático-- tendrá un más alto grado de éxito.

III. LAS PERSONAS EN LA ORGANIZACION

Actualmente más personas desean y obtendrán mayor participación en el manejo de los asuntos, existe una tendencia general hacia una mayor distribución del poder, un aumento de la participación del individuo en el control de su vida y de su trabajo. En la revista Fortune, publicada hace tiempo se encuentra un artículo titulado "Más Poder para Todos" del cual la conclusión es la siguiente:

"No hay perspectivas de paz y tranquilidad, ningún momento de sosiego en el futuro. Los conflictos y problemas multiplicarán a medida que el nivel de educación se eleve a medida que mayor cantidad de empleos requieran del juicio personal de los individuos... a medida que la autoridad autocrática disminuya, pero que magnífico es este tipo de problemas".

Lo que éste artículo comunica es que la forma como consideramos al ser humano dentro de la organización está sufriendo un cambio revolucionario. Este cambio ha surgido del mayor conocimiento que hoy tenemos acerca de la naturaleza del ser humano y de las características fundamentales que presenta el trabajador dentro de una organización.

Por consiguiente, en este capítulo hablaremos de las necesidades y aspiraciones fundamentales de un empleo y como pueden los gerentes diseñar sistemas para satisfacer dichas

necesidades y aspiraciones. El concepto de Gerencia por -
Objetivos pretende integrar el conocimiento existente sobre
el comportamiento humano dentro de un solo sistema geren----
cial.

3.1 CONCEPTOS ANTIGUOS Y CONCEPTOS MODERNOS ACERCA DEL HOMBRE EN LA ORGANIZACION

CONCEPTOS ANTIGUOS

Douglas McGregor denominó a las organizaciones tradicionales, organizaciones de la teoría X. Dijo que se hacen -- conjeturas que en el mundo de hoy son básicamente imprecisas e incorrectas acerca de las personas.

Estas conjeturas son que los seres humanos son perezosos e incapaces de manejar el poder que se les concede y por lo tanto, deben recibir dirección e instrucción para hacer las cosas de manera que los dirigentes de la organización -- consideran apropiada. Esto no le da oportunidad al empleado de tomar parte en sus propias actividades y de aplicar sus ideas y nociones sobre la forma como se debe realizar el trabajo.

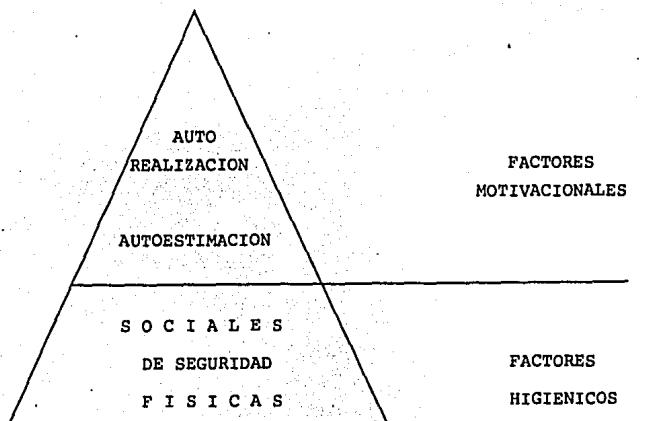
Como puede verse, los conceptos tradicionales sobre la gerencia, si en realidad el artículo del Fortune es correcto en lo que se refiere a la amplia distribución del poder a la gerencia autocrática (burocrática), no satisfacen las necesidades básicas de la generación más joven, para no mencionar a la humanidad en general.

CONCEPTOS MODERNOS

Es necesario analizar al ser humano dentro de una orga-

nización, considerando el conocimiento que tenemos acerca - del comportamiento humano. Tomaremos estas ideas fundamenta les para construir a partir de ellas un sistema operante de gerencia, es decir, una Gerencia por Objetivos.

El cuadro que aparece a continuación muestra la jerar-- quía de las necesidades de acuerdo con Maslow y las que -- Frederick Herzberg ha agregado sobre el individuo en una or-- ganización.



M A S L O W

H E R Z B E R G

Cuando Herzberg se refiere a la higiene, está hablando de los tres primeros niveles de las necesidades humanas. Señala que éstas son del tipo que si no se satisfacen crean un descontento en el empleado. No obstante, el estar satisfecho no significa estar comprometido. En realidad, las necesidades de motivación son aquellas que están en el extremo superior de la jerarquía de Maslow; es decir, las de autoestimación y de auto-realización.

Otra parte del carácter del individuo es la construcción general de su personalidad. Esta es la forma de como se ve a sí mismo, su propia estructuración y su anterior actuación en organizaciones, en la familia y en la sociedad en general.

Hay numerosas teorías sobre la personalidad, que de una u otra forma explican la manera de como un individuo actúa. Basta decir que no importa cual sea el conjunto de la personalidad de un individuo, siempre desempeña un papel vital dentro de la comprensión de la forma de como una persona se comporta dentro de una organización.

Obviamente, la Gerencia por Objetivos no trata directamente con estos dos aspectos, sino que se relaciona con una tercera dimensión que es el medio ambiente en sí, el cual se conoce a veces como el "clima" de la organización.

Los factores que determinan el clima son la forma cómo una organización crea empleos, la calidad de éstos en los

términos de desafío que presentan y del sentido de logro que el individuo obtiene de ellos, el hecho de tener políticas -- abiertas o estrechamente controladas, la manera como los supervisores trabajan con los empleados para realizar algunas tareas y la participación general del individuo en los grupos y los esfuerzos de equipo.

El clima, comprende la naturaleza del empleo, el interés que un individuo desarrolla por su trabajo, el tipo de sistema de retroalimentación o sistema de revisión del rendimiento que existe en la compañía, la manera de como un gerente ayuda a sus subalternos en el desempeño de su trabajo y el tipo de recursos que pone a su disposición y, finalmente el tipo de recompensa.

Si el clima se crea de manera tal que el individuo pueda satisfacer sus necesidades elementales y desarrollar cierto sentido de autoestimación y de auto-realización, obtendrá una sensación de satisfacción y realización y como respuesta, se sentirá más altamente motivado. Esto dá lugar a un conjunto de grandes aspiraciones a satisfacer dentro de la organización y formar un espiral ascendente, lo cual a su vez significa mayor rendimiento, mayor competencia y mayor productividad por parte del individuo.

Por consiguiente, la Gerencia por Objetivos tiene como fin crear un medio ambiente que permita al ser humano normal satisfacer sus necesidades elementales.

3.2 NECESIDADES Y ASPIRACIONES DEL HOMBRE EN LAS ORGANIZACIONES.

Cuando un gerente en sí mismo, generalmente piensa en cómo él puede dirigir mejor a sus empleados, el tipo de programas, actividades y medidas para alentar a sus empleados a que den su mayor esfuerzo y rendimiento en el trabajo. Lo que el gerente olvida es que el mismo es un empleado dentro de la organización.

El gerente es un empleado cuando fundamentalmente está en desacuerdo con la organización o cuando por ejemplo, encuentra fallas en su jefe cuando éste le solicita un trabajo y le dice la forma en como lo haga. Generalmente experimenta que es "ser un empleado cuando mira hacia arriba en la organización".

El punto es que los gerentes deben tomar conciencia de que su naturaleza tiene algo de empleado, y que si considera la serie de sentimientos que esa condición crea en ellos, podrán darse cuenta de lo que realmente necesita un programa para alentar a sus empleados dentro de la organización.

Por ejemplo, si un empleado viniera a presentar quejas sobre algún procedimiento que se le pidió que siguiera, el gerente podría colocarse en la posición del empleado y recordar alguna experiencia que el hubiera tenido, o que probablemente esté teniendo con su jefe en esos momentos.

Lo que posiblemente encontrará es que no es el procedimiento mismo, sino el hecho de que el individuo, no está recibiendo satisfacción en el trabajo que desarrolla. En -- otras palabras, lo encuentra carente de interés, emoción y - desafío.

Por lo tanto, nos gustaría analizar algunas necesidades y aspiraciones elementales de los empleados dentro de las - organizaciones y considerar lo que los gerentes deben hacer para satisfacer esas necesidades y aspiraciones.



El empleado necesita



El Supervisor y Gerente deben.

Conocer sus funciones específicas	Elaborar una descripción del trabajo.
Participar en la fijación de los objetivos de trabajo.	Pedirle al empleado que colabore en la fijación de objetivos de trabajo.
Enterarse de como se está desempeñando	Evaluar los resultados con el empleado
La ayuda de su gerente	Asesorar - dirigir. Aconsejar - capacitar
Recompensas por buenos resultados	Recompensas por buenos resultados.

.En la ilustración anterior aparecen una lista de cinco necesidades de un empleado y las medidas que un gerente debe tomar para satisfacer esas necesidades.

Analizaremos cada una de ellas por separado

La primera necesidad básica que aparece en el cuadro es aquella que un individuo tiene dentro de una organización, "de saber con precisión y exactitud lo que se espera que haga. La necesidad se manifiesta en la forma como un individuo comienza a buscar información a su alrededor para poder saber cual es el papel que desempeña en la organización. Se puede afirmar que la mayoría de los gerentes están conscientes de que los empleados necesitan descripciones del trabajo que desempeñan. No obstante, los gerentes muy pocas veces comprenden verdaderamente que es del tipo de necesidades detallada y de persona a persona, que generalmente el gerente evade con el pretexto: "Aquí está la descripción de su trabajo. si tiene alguna pregunta, hágame lo saber".

3.3 COMO DISEÑAR PROGRAMAS PARA SATISFACER LAS NECESIDADES Y ASPIRACIONES DE LOS EMPLEADOS,

Se podría plantear la cuestión de que es muy fácil discutir lo que la Gerencia debe hacer, pero cuan difícil es poner en práctica algunas de las ideas mencionadas aquí, además, se puede considerar la cuestión de las perspectivas de la Gerencia y como cambian cuando se quiere satisfacer las necesidades básicas de quienes trabajan para nosotros. ¿Deberíamos verdaderamente satisfacer las necesidades básicas de quienes trabajan con nosotros?. ¿Qué posible recompensa se lograría y dentro de qué perspectivas debemos hacerlo?

Cuando la Gerencia considera su cambiante papel dentro de un sistema de G.P.O., debe recordar que lo que está haciendo es permitir que el empleado se interese más en sus actividades y su trabajo, haciendo que dé más de sí mismo, mediante métodos de participación y concediendole la libertad natural que como ser humano está acostumbrado a tener fuera de su trabajo.

Generalmente, esto significa que la Gerencia deberá tener un nuevo enfoque Gerencial. En realidad, debe aprender a dar la espalda y permitir que el empleado trabaje como él. La Gerencia teme que si delega completamente toda la responsabilidad, algo saldrá mal, y ella tendrá que rendir las cuentas.

Este es un temor real y que solamente se puede enfren--
tar comprobando si es auténtico o no. Al realizar la prueba
y dejar que una persona actúe libremente, encontrarán que la
tendencia humana natural prevalece y que la persona aceptará
la responsabilidad y trabajará exitosamente para cumplir con
sus objetivos.

En un programa G.P.O. hay tres cosas básicamente dife--
rentes que se deben tomar en cuenta.

PRIMERO.- Se espera que la Gerencia sostenga un diálogo
acerca del trabajo y los objetivos fundamentales para los --
cuales va a trabajar el individuo. Este diálogo necesaria--
mente requerirá bastante tiempo, tanto de su parte como de -
la de sus empleados. Esto significa que el tiempo destinado
a discusión personal sobre los problemas de trabajo de un em
pleado aumentará considerablemente.

SEGUNDO.- El sistema de retroalimentación en uso tendrá
que revisarse. Los empleados tendrán la oportunidad de re--
cibir información directamente, información que pueden usar
más adelante para controlar su propio trabajo. Se requiere
un análisis cuidadoso de todos los sistemas de información.
Esto también implica sostener un diálogo frente a frente con
el empleado, de manera que comprenda y esté conciente de la
información que va a recibir y de la manera como debe utili-
zarla.

TERCERO.- La gerencia debe comprender que su papel al manejar el doble sistema de recompensas es esencial, en lo que se refiere al conocimiento de la forma como funciona el sistema y al desarrollo inteligente del conjunto adecuado de recompensas por el trabajo mismo, al igual que al conocimiento del medio ambiente dentro del cual se desempeña el individuo.

3.4 CONFLICTOS ENTRE LAS NECESIDADES Y ASPIRACIONES DEL EMPLEADO Y LAS NECESIDADES BASICAS DE LA ORGANIZACION

La Gerencia se preguntará ¿"Y qué hay acerca del conflicto inevitable que existe entre las necesidades de los empleados y las necesidades de la organización?

Es obvio que este conflicto existe hasta cierto punto, sin embargo el diálogo flexible que sostienen el gerente y el subalterno debe sacar a la luz la mayoría de los conflictos básicos, y se espera que la organización sea lo suficientemente elástica como para adaptarse a algunas de las necesidades elementales del empleado.

Asimismo, el empleado tratará de adaptarse a las necesidades de la organización. Será inútil pensar que las dos necesidades fueran perfectamente compatibles y estuvieran de acuerdo, cuando en realidad esto no es así. Lo que es importante anotar es que si existe un conflicto y que los gerentes, que tienen la capacidad para hablar con sus empleados y discutir de manera provechosa esas diferencias, deben poder resolver un alto porcentaje de sus conflictos, para beneficio del individuo al igual que de la compañía.

IV. EL CICLO DE MEJORAMIENTO DEL RENDIMIENTO.

Los hechos que ocurren en un período de tiempo revelan que la mayoría de las cosas funcionan de manera cíclica: que suceden pasando por una serie de etapas lógicas hasta llegar a una conclusión y luego las etapas se repiten, una segunda, tercera, cuarta y hasta un número infinito de veces más.

La manera como la Gerencia por Objetivos funciona dentro de una organización, se puede ver también de forma cíclica. En realidad, el considerar el desempeño en una serie de etapas lógicas ayuda a aclarar la función de la Gerencia y contribuye a que la misma comprenda la dinámica del proceso de la G.P.O. en la medida que afecte su trabajo.

4.1 DIMENSIONES DEL CICLO DE MEJORAMIENTO

Ya que tomamos el tiempo como la principal variable de un ciclo de mejoramiento, es importante tener una idea de la longitud y amplitud del ciclo. En una organización empresarial normal, el ciclo financiero se completa por lo menos una vez por año, momento en el cual se presenta un informe a los accionistas y, tal vez con mayor frecuencia a los funcionarios de la organización. Hay compañías que consideran que es conveniente completar un ciclo financiero en un periodo de un mes, y hasta de días y semanas. El mejoramiento del rendimiento (ya que las fianzas son parte de él) se encuentra ligado al ciclo financiero.

Es importante reconocer que si bien el ciclo financiero forma parte del ciclo de mejoramiento del rendimiento, este último no necesariamente debe estar sujeto al primero.

"Glenn H. Varney, en su libro *Planing and Reviewing Employee Performance*", dice que el ciclo de mejoramiento del rendimiento debe tener un periodo de 12 meses como máximo, excepto en condiciones extraordinarias, no obstante generalmente se les asigna un periodo más corto; por ejemplo, un mes o como mínimo un trimestre. La naturaleza de la empresa es un factor importante en la determinación de la duración de un ciclo y esto debe variar de un departamento a otro.

En las reuniones que se realizan para la revisión de -- los progresos alcanzados es conveniente que coincidan con el ciclo de mejoramiento del rendimiento, la cual generalmente es mensual y a veces bimensual. En otras circunstancias, en que el factor tiempo es crítico, puede ser conveniente acortar el ciclo, dependiendo de algunos factores que requieren estudio para decidir la duración del ciclo, como son:

LA NATURALEZA DE LA SITUACION.- En condiciones financieras difíciles y ante programas estrictos, puede ser conveniente acortar el ciclo.

SISTEMAS DE CONTROL EXISTENTES Y EN FUNCIONAMIENTO DENTRO DE LA ORGANIZACION.- Por ejemplo, los sistemas de información de producción que funcionan sobre una base quincenal puede ser uno de los factores determinantes de la duración del ciclo.

LA RAPIDEZ CON LA CUAL UN GERENTE DESEA APRENDER A DIRIGIR POR OBJETIVOS.- Mientras más corto sea el ciclo mayor será la rapidez con la cual la persona aprenda a dirigir mediante la G.P.O.

VELOCIDAD DE PRESENTACION DE VARIACION Y LA MAGNITUD DEL PROBLEMA QUE SURGE DE UNA DESVIACION.- En la tecnología moderna un error pequeño puede costar millones de pesos. Si estas se pudieran corregir inmediatamente, mediante un ciclo más corto, tal vez se podría evitar la pérdida.

Los ciclos cortos tienen varias ventajas, entre las --
cuales se encuentra el control más preciso y estrecho que el
empleado ejerce sobre un trabajo.

4.2 ELEMENTOS DEL CICLO DE MEJORAMIENTO

El ciclo tiene cuatro elementos principales que siguen el siguiente orden:

- 1) DEFINICION DEL TRABAJO.
- 2) DETERMINACION DE LOS RESULTADOS
- 3) DESEMPEÑO DEL TRABAJO
- 4) EVALUACION DE LOS RESULTADOS

El diseño del trabajo es el punto de partida del ciclo y se debe definir en los términos estudiados anteriormente - El segundo elemento es la determinación de los resultados esperados o de los objetivos que el individuo espera alcanzar mediante su trabajo. El tercer elemento es un hombre competente que desempeña el trabajo y produce los resultados. En la cuarta parte del ciclo se encuentra la evaluación de los resultados reales con relación a los objetivos previamente fijados, al igual que los diagnósticos, las medidas correctivas y la nueva fijación de objetivos para el futuro. El ciclo se puede representar graficamente de la siguiente forma:

CICLO DE MEJORAMIENTO RENDIMIENTO INDIVIDUAL

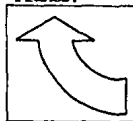
Definición del trabajo

Objetivos
Responsabilidades
Relaciones y
Medio ambiente

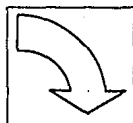


Evaluación de
los Resultados

Diferencias
Esperadas Vs.
Diferencias
Reales.
Correcciones
-Planes.

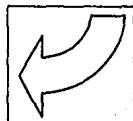


El hombre
(Desempeño del trabajo)
Calificado
Capacitado
Motivado.



Resultados
Esperados.

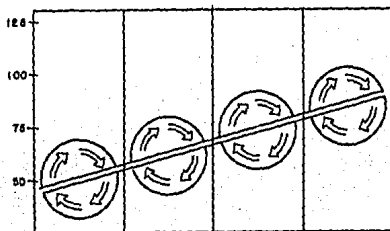
Quantitativos
Qualitativos.
Recompensas



Es importante captar la noción de que los ciclos de mejoramiento del desempeño encajan dentro de una serie de ellos que cubren un lapso significativo (varios años) de tiempo. También es importante reconocer que el nivel de cada ciclo sucesivo es ascendente, como se ilustra a continuación:

SERIE DE CICLOS INDIVIDUALES DE
MEJORAMIENTO DEL RENDIMIENTO.

NIVEL DE
DESEMPEÑO



TENDENCIA
ASCENDENTE.

T I E M P O

Este gráfico muestra que los objetivos y la calidad del trabajo, al igual que las actitudes y competencias del hombre, siempre están en un plan ascendente; es decir, que continuamente tratamos de mejorar la forma como el individuo se está desempeñando, la programación de su trabajo y la forma como trabaja.

RESPONSABILIDADES CLAVES.- Las responsabilidades claves son aquellos elementos más importantes que describen las áreas principales por las cuales el trabajador debe responder. Son un 80% de lo que hace en realidad, pero se definen en términos muy amplios, generalmente, menos de 10 palabras, lo que le dá al individuo un amplio margen de libertad. También es importante considerar que las responsabilidades claves tienen diferentes pasos (importancia relativa). Obviamente, es bastante improbable que cuatro o cinco responsabilidades claves de un cargo tengan igual peso.

La mejor manera como la Gerencia puede considerar la importancia relativa es en términos de "consumo de tiempo", o cuanto de tiempo debe emplear un hombre en cada elemento de su trabajo para producir el tipo de resultado que se esperan de él.

RESULTADOS ESPERADOS.- Los resultados esperados definen esas condiciones cuantitativas que existen cuando un hombre está realizando su trabajo eficazmente. Se expresan en términos de "cantidad" (del artículo producido), de "calidad", de "oportunidad" y de "valor" (dinero). Para las diferentes responsabilidades claves se fijan resultados esperados, y generalmente no son más de tres o cuatro como máximo.

La Gerencia encontrará viable hacer una lista hasta de cinco o seis, o tal vez diez puntos por cada responsabilidad clave; sin embargo, es esencial escoger y determinar aquellos

que son más importantes y más adecuados de acuerdo con las condiciones existentes en el trabajo.

Lo que tratamos de hacer con esto es medir las dimensiones críticas, aquellos aspectos del trabajo que nos pueden indicar si el trabajo global se está realizando exitosamente.

Una vez que se han pasado las responsabilidades claves, cada resultado esperado debe recibir una proporción correspondiente de la cantidad asignada a la responsabilidad clave. Esto también se puede considerar en función del "consumo de tiempo"; por ejemplo, ¿Cuánto tiempo se requiere para lograr prácticas seguras de un departamento?. Para decirlo de esta forma, ¿Cuánto tiempo debe dedicar personalmente un supervisor al programa de seguridad para garantizar que habrá prácticas seguras dentro de la organización?.

EL HOMBRE.- Obviamente, el individuo que realiza el trabajo es la dimensión más crítica y sensible del ciclo de mejoramiento del rendimiento. No obstante, aquí trataremos este aspecto en forma muy limitada, ya que no estamos interesados en la selección y la capacitación, sino en la manera de programar el trabajo y establecer un sistema de Gerencia por Objetivos.

Es claro que la competencia del hombre debe tener el nivel de capacidades y habilidades necesario para cumplir con su trabajo y producir los resultados esperados.

Esto nos dice algo acerca de la conveniencia de tomar en cuenta la "Hoja de Servicios" de un individuo antes que los rasgos de su personalidad, la manera como viste, la forma como se comporta y como se maneja. Lo que debemos considerar es la forma como se desempeñó en su empleo anterior y compararla con el promedio de la compañía para la cual trabajó anteriormente, al igual que con la propia.

EVALUACION DE LOS RESULTADOS.- Al completar el ciclo vemos los resultados reales del desempeño y los comparamos con lo que el individuo dijo que deseaba lograr o con los resultados esperados que se fijaron al comienzo.

Esta es la fase más crítica del sistema de G.P.O., es importante considerarla como una serie de etapas lógicas que están sujetas a la evaluación racional y a un alto grado de control.

Si se tiene un empleo bien programado y un hombre competente, es lógico esperar que se logran los objetivos y resultados compatibles con el hombre y el empleo.

4.3 DETERMINACION DE LAS RESPONSABILIDADES CLAVES

Las funciones de la Gerencia se pueden clasificar de manera característica en grupos de actividades y deberes que - presenten similitudes, entonces el primer paso en la determinación de las responsabilidades claves del cargo es hacer - una lista de todos los deberes y actividades que se consideren como parte del trabajo.

El segundo paso consiste en tomar los diferentes deberes y actividades y clasificarlos en grupos relacionados. - Lo que estamos tratando de lograr es determinar las responsabilidades claves que representan del 80 al 90% del trabajo - que el hombre realiza. No nos interesan los detalles, sino la definición del mayor alcance de sus responsabilidades.

4.4 DETERMINACION DE LA IMPORTANCIA RELATIVA DE LOS, DIFERENTES DEBERES

Una de las maneras más sencillas y útiles es la de considerarla en términos de la cantidad de tiempo que un individuo tiene disponible para desempeñar su trabajo. Esto le sirve a la Gerencia como indicador sobre la forma de distribuir sus esfuerzos.

Una de las ventajas que tiene este tipo de identificación de las importancias relativas que tienen los diferentes aspectos del empleo es que se puede ajustar de un período a otro, de acuerdo con la forma como la Gerencia y su superior deseen hacer énfasis en algunos aspectos del trabajo.

El siguiente paso es pensar en los informes y medidas que están generalmente a mano y que pueden usarse para evaluar el desempeño de los deberes claves del cargo que ya se han determinado.

Los pasos que daremos en esta fase son identificar y hacer una lista de todos los informes y sistemas que usamos actualmente para medir y controlar nuestro trabajo. El segundo paso consistirá en evaluar qué tan efectiva y cuantitativamente desarrollan estas medidas, la labor que se espera de ellas. Y tercero, evaluaremos el hecho de si los datos que se obtienen actualmente son realmente útiles para medir el rendimiento.

En realidad, al evaluar nuestros sistemas actuales, - siempre deberíamos preguntar, ¿"Cómo sabremos si hemos hecho bien nuestro trabajo"?. Una de las preguntas críticas es - ¿"Nos ayudan nuestros informes actuales a determinar si esta mos desempeñando y cumpliendo con nuestras responsabilidades claves de tal forma que estamos contribuyendo a que la organización alcance sus objetivos"?. Esto requiere de un anál sis de nuestros actuales informes de evaluación, a la luz de los objetivos del departamento y en realidad de la compañía en su totalidad.

El análisis de los informes resulta generalmente en la eliminación de una serie de sistemas de información y de con trol que están en uso, e incluso, tal vez en la consolidación de varios. Lo que la Gerencia encuentra frecuentemente es que el conjunto de datos solicitados al comienzo del mét o de información, ya no se necesita o no suministra el tipo de información útil para medir el rendimiento actual. La Gerencia no debe temer deshacerse de informes que ya no tienen utilidad alguna. La Gerencia audaz tratará de reducir - el trabajo escrito y de información requeridos en su empleo.

Estamos tratando de encontrar esos datos críticos que - miden el cumplimiento de la tarea. Ahora pasaremos a la labor de establecer un conjunto de resultados esperados para - cada responsabilidad clave.

4.5 PROGRAMACION DE LOS RESULTADOS ESPERADOS

Hay dos normas generales que resultan útiles en la programación y fijación de los resultados esperados y son:

- 1.- Cada responsabilidad clave no debe tener más de tres resultados esperados. Es aconsejable empezar con un número reducido de resultados esperados claramente definidos, y a medida que avanza agregará más este número si es necesario.
- 2.- Los resultados esperados se deben ajustar a una serie de criterios que se usan para determinar la calidad de estas. Los criterios se verán más adelante.

El primer paso a seguir en la determinación de los resultados esperados consiste en anotar las responsabilidades claves del cargo, esto se deberá hacer en la hoja de trabajo que aparece a continuación.

HOJA DE TRABAJO DE LOS DEBERES CLAVES DEL CARGO

Deberes y actividades de su cargo.	Agrupaciones de los Deberes y Actividades Relacionadas.	Deberes claves del Cargo.
1 2	1	1
3 4	2	2
5 6	3	3
7 8	4	4
9 10	5	5
11 12	6	6
13 14	7	7

El segundo paso en la determinación de los resultados - consiste en anotar los datos actuales de evaluación que se - pueden usar como parte de los resultados cuantitativos esperados.

A continuación se presenta un formato para resumir el - análisis del informe de evaluación (hoja volante).

Nombre de los informes usados actualmente para evaluar el trabajo	¿Qué es lo que evalúa? describir los valores y cifras cuantitativas	Pueden los datos del informes <u>usar</u> se para medir los resultados.

El tercer paso es la determinación en sí de los resultados esperados por cada deber clave, los cuales se espera se puedan expresar en función de:

- 1.- CANTIDAD (por ejemplo, el número de unidades que hay que producir, el número de informes que hay que procesar, la cantidad de unidades de venta, etc.).
- 2.- CALIDAD (por ejemplo, patrones de inspección, la cantidad de errores, etc.)
- 3.- OPORTUNIDAD (por ejemplo, cumplir con una labor determinada en un lapso de tiempo acordado, realizar cierto tipo de actividad en un número determinado de días, etc.)
- 4.- VALOR (por ejemplo, cual es el beneficio esperado, cuál es el rendimiento de la inversión, en qué medida esperamos reducir nuestros costos, etc.)

Es necesario que para cubrir este último paso se haga una lista de posibles mediciones para usar como resultados esperados.

El paso final de la determinación y fijación de los resultados esperados (objetivos) es poner a prueba éstos para comprobar si en realidad son los criterios de un objetivo bien determinado.

A continuación se presenta un formato concentrado de los datos obtenidos de la hoja volante y de la de trabajo de los deberes del cargo.

Deberes Claves del Cargo	Resultado Esperado	Prueba de los Resultados Esperados	
		1	
1	1	1	
		2	
		3	
		4	
		5	
		6	
	2	1	
		2	
		3	
		4	
		5	
		6	
	3	1	
		2	
		3	
		4	
		5	
		6	
2	1	1	
		2	
		3	
		4	
		5	
		6	
	2	1	
		2	
		3	
		4	
		5	
		6	
	3	1	
		2	
		3	
		4	
		5	
		6	

Los números que aparecen en columna del 1 al 6, corresponden a las pruebas enumeradas en la hoja volante (pág. 61), si cada resultado esperado concuerda con el criterio, se coloca una X en el cuadro que está a la derecha del número.

Los criterios son los siguientes:

- 1.- ¿Puede el individuo que está a cargo del trabajador controlar todos los aspectos de dicha carga que afectan el resultado esperado y lo mide en una parte considerable de la responsabilidad del individuo?
- 2.- ¿Puede el individuo alcanzar los objetivos, y tendrá que esforzarse para hacerlo?. El objetivo no debe ser tan alto como para ser inalcanzable.
- 3.- ¿Encaja el resultado directamente con los resultados esperados del Jefe del individuo, del departamento y de la compañía en su conjunto?
- 4.- ¿Puede superarse el resultado esperado, y puede el individuo bajar si fracasa en el desempeño del cargo?. Un individuo debe poder sobresalir en su trabajo.
- 5.- ¿Existe una manera de suministrar retroinformación directa al individuo con relación a la forma como está progresando hacia el resultado esperado?
- 6.- ¿Puede el resultado esperado medirse claramente al final de un ciclo de tiempo de rendimiento?

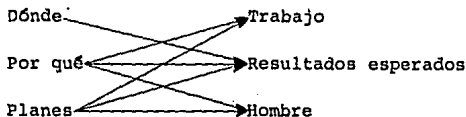
4.6 ETAPAS DE EVALUACION DEL RENDIMIENTO

Como vimos anteriormente, la evaluación de los resultados reales con relación a los resultados esperados es el aspecto más importante del ciclo de mejoramiento del rendimiento.

Con la G.P.O. utilizamos un enfoque diferente para la evaluación de los resultados.

En términos generales, la atención se enfocaba en el pasado sobre el hombre y no sobre el trabajo y los objetivos para los cuales trabajaba.

En el enfoque de la G.P.O., la atención se centra sobre todo en los resultados que el hombre produce; en segundo lugar, en el trabajo que está realizando; y en tercero su capacidad para desempeñar el cargo. Por lo tanto, empezamos a alejarnos de los sistemas de evaluación altamente personales y a veces críticos que utilizábamos en el pasado, para ir hacia un análisis sistemático más racional del trabajo y de los resultados del trabajo de un individuo. Los pasos comprendidos en esta fase aparecerán a continuación:



Comprenden tres etapas muy distintas, lo primero que - debe suceder durante una entrevista personal con su empleado, es decir a que nivel (dónde) se está desempeñando. Esto implica observar los objetivos fijados y el rendimiento en sí.

El segundo paso, consiste en determinar y evaluar las - razones de la existencia de las variaciones con relación a - los objetivos reales fijados anteriormente. Al buscar res-- puestas, la Gerencia y el subalterno, en una conversación - personal, primero que todo analizarán los elementos del tra-- bajo, considerarán los resultados esperados para ver si hay explicaciones posibles del hecho de que el individuo haya - desempeñado su trabajo por encima o por debajo del objetivo determinado que se ha fijado.

El tercer elemento de la reunión para la revisión del - rendimiento y la planificación, es elaborar planes en base - al diagnóstico; esto puede implicar un cambio en la progra-- mación del trabajo o en la estructura del empleo. Puede im-- plicar el diseño de programas de desarrollo y capacitación - para el individuo con el propósito de ayudarlo a mejorar en ciertas áreas en las que necesita asistencia.

Al considerar la etapa de revisión, hay cuatro normas - que se deben seguir:

- 1.- Los pasos se deben tomar uno a la vez. Primero -- decidir a que nivel se va a desempeñar el individuo

y donde. Segundo, los resultados se deben programar y evaluar en función del trabajo de los resultados esperados y del hombre mismo; y tercero se deben entonces diseñar planes para solucionar los problemas y elevar el nivel de actuación del individuo.

- 2.- Los tres pasos se deben considerar como una parte integral de la sesión de apreciación del rendimiento, y esta se debe considerar como la reunión clave del programa de Gerencia por Objetivos.
- 3.- Cada resultado esperado se debe considerar por separado y establecer cuidadosamente de tal forma que el trabajador pueda y se sienta motivado al alcanzarlo.
- 4.- Finalmente, es importante considerar el equilibrio existente entre un resultado esperado y otro, entre un aspecto del trabajo y otro, en términos de la comprensión de la relación existente entre cada efecto total esperado. Esto significa que cuando se ajusta algo en un aspecto del trabajo en un resultado, es lógico suponer que surgirá otro efecto en otro aspecto del trabajo, o en algún resultado esperado. Por lo tanto, cuando se hace un ajuste, la Gerencia debe considerar cuidadosamente cada aspecto del trabajo y los objetivos para los cuales -

está trabajando el individuo para poder determinar el efecto que va a resultar de ese ajuste. Esta es una consideración de extrema importancia y la Gerencia frecuentemente la pasa por alto.

V. LA DISCIPLINA DE PLANIFICAR Y REVISAR EL DESEMPEÑO

La mayor parte de lo que hemos dicho se refiere a procedimientos y sistemas que se relacionan con la instalación y desarrollo de un sistema operacional de la Gerencia por Objetivos; casi no hemos mencionado los requisitos que debe tener la Gerencia para que sea capaz de funcionar el sistema.

A esta altura es importante hacer énfasis en que la Gerencia por Objetivos es aún un arte. Incluye relativamente poca tecnología y el que tenga éxito o fracase depende en gran parte de la perseverancia y habilidades de la Gerencia.

La Gerencia por Objetivos trata de hacer el trabajo de la gerencia más racional, trata de ayudar a la misma a que entienda qué le corresponde hacer en su trabajo, así como en aquellas labores que le incumben directamente; trata de crear un entendimiento más claro de lo que un individuo hará en una organización a medida que aplica algunas de las nociones básicas relacionadas con el trabajo y la naturaleza del hombre.

Algo de lo que la Gerencia debe estar completamente al corriente, es del concepto total de la motivación y de la razón por la cual la gente trabaja y percibe también este si espera que la G.P.O. funcione en su organización.

La disciplina en sí conlleva una serie de puntos que -
debieran discutirse.

5.1 LA DISCIPLINA DE LA GERENCIA POR OBJETIVOS

Para que la G.P.O. funcione eficientemente, se requiere que la gerencia practique el arte de administrar en una forma diferente. La mayoría de las gerencias que han alcanzado el éxito, se atribuye en gran medida a que los Gerentes parecen tener ciertas cualidades y rasgos que les ayudan a operar eficientemente con esta clase de sistema.

- 1.- Perseverancia. La idea esencial requiere un gran sentido de cambio, de fidelidad a los principios de perseverancia. La Gerencia no debería detenerse ante el número normal de interrupciones, críticas, problemas, etc., que surgen cuando un individuo o un grupo de personas cambian la forma en que han venido operando, ésta debería estar dispuesta a seguir tratando, experimentando, probando y buscando nuevas formas de ejecutar el trabajo.
- 2.- La Gerencia por Objetivos requiere que esté aprendiendo continuamente, es decir, encontrando constantemente nuevas formas de realizar cosas, innovando y, en general aprendiendo de sus propias pasadas experiencias, así como de las de aquellas que trabajan para ella. No hay otra clase de respuestas, así que el aprendizaje que se haga debe estar dentro del límite de su propia experiencia y --

antecedentes.

- 3.- La Gerencia tendrá éxito, si es más racional y científica en la forma de acometer su trabajo.
- 4.- La Gerencia tendrá éxito al utilizar la G.P.O. si desarrolla un mecanismo de conducción, comprobación y corrección que forme parte de la personalidad del Gerente; ésta deberá investigar constantemente con el objeto de localizar donde existen problemas y deberá ser capaz de identificarlos, debe tratar de ver donde están las fallas, donde la interferencia y la existencia del problema; por lo que la Gerencia debe analizar los problemas y corregir aquellos que estén impidiendo que el sistema funcione eficientemente. La detección del problema, la determinación de alternativas de solución, así como la elección de la mejor de éstas, deberá hacerse en forma conjunta en la que participe la Gerencia y los subordinados.
- 5.- Aquellos que han tenido más problemas para lograr que el sistema funcione son los que no han alcanzado a comprender la idea de que el sistema es flexible, susceptible y orientado hacia una acción.

Es muy importante que se logre cambiar la idea de que el sistema no es un conjunto fijo de procedimientos, de prácticas o enfoques estándar, sino una forma flexible, cambian-

te y orientada hacia la acción de considerar el trabajo. Es to implica que debemos incluir dentro del enfoque la noción de que en un futuro se debe cambiar y que en la que estamos haciendo es analizar cosas en términos de como podemos -- constantemente luchar para mejorarlas.

6.- El tipo de personal al que le gusta experimentar o comprobar parece tener mayores posibilidades de éxito que el que se limita a realizar de una sola -- forma las cosas. Una parte de la naturaleza del -- problema es que es un sistema que está cambiando -- constantemente, por lo tanto debe existir un enfoque de gerencia experimental o de laboratorio, ya -- experimentarlo, adaptarlo y diseñarlo nuevamente -- para lograr un medio más eficiente para ejecutar -- las cosas.

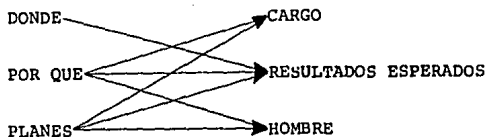
7.- La G.P.O. y los Gerentes que quieren tener éxito -- en hacerla funcionar, son aquellos que están dis--- puestos a correr el riesgo para que funcione. El -- sentirse seguro y cómodo, y no pretender correr el riesgo de aventurar para avanzar y cambiar nuevas -- situaciones, probablemente obstruirá los resultados de la G.P.O. La parte arriesgada de esto es que, -- sin duda la Gerencia está rehaciendo, descongelando y cambiando la organización que ha existido durante

el pasado, por algo diferente en el futuro.

- 8.- El sistema es abierto más que cerrado, es decir, - que hay un lugar para cambios en el enfoque de la Gerencia, por ejemplo, la idea de que un hombre puede adaptar su trabajo, cambiarlo o expandirlo, trasladarse al campo de otros empleadores, es una parte muy importante al utilizar con éxito la G.P.O. a medida de que la gente comienza a trabajar en grupo, observa brechas en el desempeño de su propio trabajo, así como en el de los otros, ven que pueden aprovechar oportunidades para realizar trabajos más tentadores e interesantes y como resultado se convierten en seres humanos mucho más eficientes y sus propios objetivos se asocian con aquellos de la organización.

"RECUERDE-SIGA LOS PASOS DE LA PLANIFICACION DE RENDIMIENTO Y REVISION".

Es muy importante que la Gerencia que está usando la G.P.O. entienda que la parte crítica del éxito del sistema descansa en el cuadro que ya hemos visto con anterioridad y que exponemos a continuación:



5.2 INFORMACION DE RETORNO Y LA GERENCIA POR OBJETIVOS

Anteriormente, hablamos de la importancia para el individuo de tener noción de su propio desempeño, y esto supone una información de retorno directa a él para que vea que también está logrando realizar sus propios objetivos. Existe otro tipo de información de retorno que también es importante, y es aquella que la da con lo bien que funciona el sistema, no solamente como realización general de objetivos, sino como se siente la gente acerca del sistema.

Ante todo, si hay una buena atmósfera, se puede lograr que el empleado comience a hablar de manera directa con la gerencia y en primer lugar, como se siente acerca del funcionamiento de las cosas. Se sentirá seguro, porque puede confiar en la Gerencia y sabe que no habrá repercusiones respecto a él. Afortunadamente, la gerencia puede crear el ambiente que le hace posible obtener información de primera acerca de como se siente la gente. Hay que recordar que esta es una calle de doble vía; la gerencia debe desarrollar la misma clase de confianza en el individuo que está trabajando para ella.

5.3 SATISFACCION DE LAS NECESIDADES PSICOLOGICAS

No es nada nueva la idea de que los objetivos y metas - en la vida de un hombre deben ser concordantes con aquellas de su organización, se han escrito numerosos artículos que - hacen notar el mal entendimiento en la cuestión de la asociación de objetivos. El entender toda la naturaleza de la motivación del hombre, nos puede ayudar a aclarar esta cuestión.

El punto es que aquellos hombres que ven realizados - sus propios objetivos personales, al mismo tiempo que logran los de su organización, están mucho más motivados, más estimulados, y por lo tanto, son más eficientes en el desempeño de su trabajo.

Un gerente necesita aprender a crear conciencia de sus propias necesidades y deseos, y en segundo lugar la de los - hombres que trabajan para él. Afortunadamente, gracias al - resultado de este sentido de conciencia, él podrá ver las cosas por las cuales un individuo trabaja en su vida.

Las primeras tentativas para tratar de saber cuales son las necesidades de una persona, frecuentemente tienen como - resultado generalidades e ilustraciones y planteamientos de valores vagos, sin embargo, una mayor aclaración e ilustración de aquellas cosas que interesan y de las que goza un - individuo, ayudará a agudizar el foco de lo que le gusta --

hacer en su trabajo y de lo que quiere para hacer de su trabajo algo de mayor significado y más tentador.

Aunque no estamos tratando con el arte de entender las necesidades humanas, es importante, que la gerencia entienda que antes de que la G.P.O. pueda ser aplicada eficientemente en su organización, los objetivos y metas de un individuo deben asociarse de una forma u otra a los de la organización; esto es una de las razones por las cuales aquellos gerentes que han tenido éxito haciendo funcionar la G.P.O. frecuentemente son muy flexibles en la forma de considerar su trabajo permitiendo así a los empleados una nueva libertad en el diseño y funcionamiento de su propio trabajo.

VI. COMO REALIZAR UN PROGRAMA DE GERENCIA POR OBJETIVOS

Antes de implementar un programa de Gerencia por Objetivos, es aconsejable que la Gerencia se someta a un test de aptitud, el cual le permitirá tener conciencia de la posibilidad de éxito en la implantación de este proceso (anexo 1).

En este capítulo esbozaremos los pasos a dar al establecer un programa de Gerencia por Objetivos. Es evidente que estamos dirigiendo nuestra atención principalmente a la realización entre la Gerencia y las personas principalmente a la relación entre la Gerencia y las personas que colaboran con ella. No discutiremos el diseño de formas, procedimientos y cuestiones similares, dado que éstos tendrán que ajustarse de acuerdo a la realidad que viva la organización en su momento; más bien cubriremos varias clases de encuentros personales que la Gerencia tendrá con sus subordinados tan pronto comience la G.P.O.

El contenido incluirá La Primera Reunión de Planificación, que la Gerencia tendrá con sus subordinados, Reuniones de Planificación Subsiguiente, Reunión de la Revisión del Progreso del Programa y la Revisión del Rendimiento y Planificación.

6.1 LA PRIMERA REUNION DE PLANIFICACION

IMPORTANCIA.- La primera reunión es de gran importancia, ya que fijará la pauta para futuras sesiones, es esencial indicar claramente que se está comenzando un nuevo sistema de Gerencia, en el cual el empleado tendrá ahora una participación.

La Gerencia puede esperar que en un principio el empleado reaccione con alguna duda, ya que algunas personas pueden tener una reacción inicial de sospecha y duda, sin embargo, se debe encontrar alguna forma de convencerlos de que éste es un sistema de administración en el cual ellos obtendrán beneficios personales y también un sentido de satisfacción y logro.

Se puede esperar enfrentarse a diferentes clases de personas, algunas captaran la idea rápidamente y caerán de inmediato dentro del "sentido" del programa, otros tal vez nunca apreciarán su valor por completo, algunos trataran de hacer trampa, otros se volveran altamente productivos. Como pauta se sugiere que los esfuerzos se hagan donde se encuentren más productivos.

Cuando las personas que están renuentes vean el progreso de otros empleados, puede que elijan volverse más cooperativos.

La primera reunión debería durar dos o tres horas y de-

bería programarse lejos de su oficina, si es posible realizar la reunión en la oficina del subordinado, demostrándole así que usted está en ese momento a su mismo nivel.

COMENTARIOS INICIALES.- Como regla general, la mitad de la conversación durante la reunión inicial debe ser dirigida por el supervisor y la otra por el empleado.

Los siguientes puntos claves deben tratarse en el comienzo de la primera reunión:

- 1.- Esclarecer el propósito del programa y de esta reunión en especial.
- 2.- Dar énfasis al enriquecimiento del trabajo y a la idea de desarrollar una mayor participación por parte del empleado, expresar un entendimiento claro de lo que significa este nuevo concepto para el individuo y para la Gerencia.
- 3.- Distinguir claramente entre el nuevo programa y cualquier otro que pueda existir o haya existido en el pasado.
- 4.- Establecer que este programa está diseñado para dar al empleado un mayor grado de control y responsabilidad sobre su propio trabajo con menos restricciones.
- 5.- Dar un ejemplo de como funcionará el nuevo sistema, destacar experiencias de otros departamentos y com--

pañías que puedan haber tenido con esta clase de --
programa.

6.- Revisar detalladamente el ciclo rendimiento-mejora,
describiendo su funcionamiento total y parcial.

Durante el curso de los comentarios iniciales hay que -
asegurarse de no "aparecer" en una forma dictatorial o auto-
crática, se debe tratar de explicar los puntos como lo haría
un profesor y asegurarse de permitir, y aún más estimular al
empleado a interrumpir y formular preguntas a medida que se
avanza.

Si es posible, a esta altura hay que suministrar al em-
pleado copias del ciclo "rendimiento-mejora" y de los docu-
mentos que lo respalden.

Discutiendo acerca del trabajo a este nivel no se de--
be tratar detalladamente las distintas partes del trabajo, -
el propósito de esta reunión es el de que el empleado comien-
ce a pensar acerca de su trabajo para prepararse para futu--
ras reuniones. Lo que es importante en esta es indicar como
le gustaría a la Gerencia que el elaborará su trabajo, -
cuales partes del mismo se sienten que son importantes -
y en general, enumerar los diferentes deberes claves del
cargo. En este momento se suministrará al empleado formula-
rios individuales de planificación de rendimiento y se le pe-
dirá que comience a pensar acerca de su trabajo y a transcri-
bir sus ideas al formulario. En este intercambio es impor--

tante que el supervisor no actúe como entrevistador cuando quiera que formule preguntas a propósito que quieren respuestas directas, en cambio, se deberán formular las siguientes preguntas:

¿Cómo ve su trabajo?

¿Ha pensado acerca de esta parte del trabajo?

Tal vez quiera pensar acerca de lo siguiente

DISCUTIENDO LOS RESULTADOS OBTENIDOS.- Como la discusión referente a los deberes del cargo, la Gerencia está solo comenzando a formular las bases y no debería tratar de determinar ninguno de los resultados esperados durante la primera entrevista.

La siguiente información debería discutirse y, si es posible esclarecerla durante esta entrevista.

- 1.- Cuáles son las medidas claves que puede utilizar para evaluar el rendimiento en cada uno de los deberes clave (dinero, presupuestos, proporciones, etc.)
- 2.- Cuáles son las relaciones entre los varios resultados esperados que le asegurarán que el manejo de uno desequilibrará o alterará el de otros.
- 3.- Cuáles son las fuentes de información necesarias para suministrarle datos usados para medir el logro de los resultados esperados.

Los siguientes puntos deberán usarse para juzgar la calidad de los resultados esperados, sobre los cuales llegaran a --

un acuerdo en reuniones subsiguientes:

- 1.- ¿Son los resultados esperados, claros y concisos?
- 2.- ¿Están expresados en términos cuantificados, tales como dinero, porcentajes, proporciones, etc.?
- 3.- ¿Existe un número correcto de resultados esperados para que cada deber clave permita medir los más -- importantes componentes del cargo?
- 4.- ¿Cada resultado esperado, está cuidadosamente elaborado para que exija algo de esfuerzo por parte del individuo, pero no tanto como para desanimarlo?.
- 5.- ¿Los resultados esperados están expresados de tal - manera que midan los resultados durante el tiempo que transcurrirá en el próximo ciclo de rendimiento-mejora?.
- 6.- ¿Los resultados esperados están conectados con el - trabajo del supervisor y otros niveles más altos, - así como con los niveles de los subordinados?
- 7.- ¿Los resultados esperados son sensibles a los cam-- bios económicos y ambientales y están establecidos con flexibilidad para permitir un cambio?

El diálogo utilizado en el diseño de los resultados esperados no debe ser dirigido estimulando al empleado a pensar mediante su propio trabajo y desempeñando la Gerencia el papel de consejero.

LO QUE DEBE Y NO DEBE HACERSE.- Hay un número de puntos críticos que deberán reconocerse durante la entrevista inicial, ellos son:

- 1.- Este es un sistema nuevo, en el cual el empleado - tendrá mucho más libertad para planear y organizar su propio trabajo.
- 2.- El sistema no es algo "suave", debe esperarse más - del individuo que en el pasado.
- 3.- Es esencial una explicación completa del programa - para lograr entenderlo, esto requiere paciencia y - planificación deliberada por parte de la gerencia.

También hay un número de puntos que se deben evitar a - cualquier precio:

- 1.- Decir que la gerencia va a permitir al empleado tener más voz en su propio trabajo y luego presentar el programa en una forma que muestre claramente que no será así, tendrá sólo un resultado: rechazo y - falta de cooperación por parte del empleado.
- 2.- No se debe esperar completar el trabajo de establecer el programa en un corto período de tiempo. Las reuniones deben ser largas.
- 3.- La Gerencia es un recurso valioso para el empleado, ya que él planifica y organiza su trabajo; pero no se apoya completamente en él. La gerencia debe ser un recurso cuando el individuo lo necesita.

4.- Al final de esta reunión, sugiera al empleado regresar a su trabajo y pensar más acerca de esto y de los resultados esperados, con los cuales quisiera ser medido. Si él tiene dudas, estimúlelo para que regrese a conversar con la gerencia, ésta fijará una fecha futura sugiriéndole que escriba sus ideas y las presente en la siguiente reunión.

6.2 REUNIONES DE PLANIFICACION SUBSIGUIENTES

Ahora la situación cambia, dando énfasis a la contribución que hará el empleado. La distribución del tiempo para esta reunión y sesiones de planificación subsiguientes no deberá de ser más del 30% del tiempo utilizado por la gerencia y el 70% restante por el empleado.

Las siguientes pautas deberán hacer estas reuniones más constructivas y de mayor significado:

- 1.- Desde el comienzo dar énfasis al hecho de que la gerencia está ahí para ayudar al empleado a planificar su trabajo y que la gerencia suministre los recursos que le pueden ser útiles.
- 2.- Comenzar por pedirle al empleado que esboce más detalladamente los deberes de su cargo y en este caso referirse al material escrito que usted le ha pedido al empleado que traiga consigo.
- 3.- Si la gerencia ve que el empleado se está desviando de la dirección correcta, hágaselo saber y preguntele si tiene conciencia de a donde podría llegar con esto: si no está seguro expóngale sus ideas y sugiera que cambie su enfoque. Sin embargo, debe tener siempre en cuenta que el empleado puede estar trabajando con la información que él ya tiene.

4.- La gerencia debe suministrar un ambiente que asegure al empleado un sentido de que es dueño de sus ideas y a causa de esto; un sentimiento de compromiso para lograr lo que se ha propuesto.

6.3 EVALUACION DE LOS DEBERES DEL CARGO

La evaluación de los deberes del cargo y el acuerdo final de los resultados esperados es una parte muy importante para establecer un plan individual de rendimiento.

Los siguientes puntos deberán especificarse claramente a medida que la gerencia avance en esta etapa:

- 1.- Los deberes claves del cargo deberán reflejar el 80% a 90% del trabajo total, pero no deberán incluir aspectos detallados, deberán expresarse y relacionarse las partes internas del trabajo, así como los factores externos, tales como otras posiciones similares en éste y otros departamentos.
- 2.- Los deberes del cargo y los resultados esperados deberán reflejar los componentes más importantes del trabajo y deberán suministrar un método claro y preciso de medir los resultados esperados.
- 3.- No se deben fijar resultados esperados a menos que se elabore un método de suministrar información para medirlos. Esto claro está, incluye el uso de informes y procedimientos existentes, pero también puede incluir el establecimiento de nuevos procedimientos de información.
- 4.- Se debe lograr un entendimiento claro entre la gerencia y sus subordinados, en lo que se refiere al

significado total de cada uno de los deberes del -- cargo y de los requisitos esperados.

- 5.- Se debe tomar una decisión acerca de si los resultados esperados realmente miden lo que se espera del hombre cuando realiza sus deberes del cargo, éstos deberían ser experimentados en situaciones hipotéticas; esto es que la gerencia debería tratar de vi--sualizar como funcionarían verdaderamente una vez - que estén en servicio.
- 6.- Se deberían expresar claramente las recompensas, incluyendo beneficios financieros y de otro tipo que el empleado pueda esperar por haber realizado un - buen trabajo.
- 7.- La gerencia debe asegurarse en alguna forma de que el empleado está completamente comprometido a realizar su tarea. Esto se puede hacer preguntádoselo, pero es más práctico observarlo en el entusiasmo y forma de responder del individuo a medida que participa en el establecimiento de sus propios deberes - del cargo y resultados esperados.

En general, se aplican las mismas precauciones y puntos críticos, tanto en la segunda entrevista y subsiguiente como en la primera.

COMENTARIOS FINALES ANTES DE CONVENIR EL COMIENZO DEL PROGRAMA.

Cuando la gerencia ha alcanzado el punto donde los deberes del cargo se entienden claramente y los resultados esperados están diseñados, habrá llegado al punto de compromiso tanto de su parte como parte del empleado.

La Gerencia deberá terminar con planteamientos tales como:

"Está ahora comprometida la Gerencia a apoyarlo y ayudarlo para que logre los resultados por los que se ha propuesto trabajar".

"La Gerencia está aquí para ayudarlo y suministrarle los recursos que le ayuden a realizar su trabajo".

"La Gerencia quiere que sepa que está 100% convencida de lo que acabamos de acordar aquí y sabe que usted lo llevará a cabo hasta el final".

Existen otros puntos que deberían considerarse antes de que se disuelva la última reunión de planificación, y son:

- 1.- El plan final deberá escribirse con una copia para el empleado y una para la gerencia.
- 2.- Deberá entenderse claramente que el plan está sujeto a revisión durante el ciclo rendimiento-mejora, ya que las condiciones cambian. El empleado deberá sentirse completamente libre para regresar y discu--

tir en caso de que lo considere necesario.

- 3.- Deberá formularse un horario de reuniones de revisión del progreso, se recomienda que estas reuniones se celebren por lo menos una vez al mes.
- 4.- Se deberá observar el suministro de los recursos en la siguiente forma:
 - Recursos físicos (equipos, espacio, etc.)
 - Recursos financieros
 - Ideas y respaldo.
- 5.- Se crearán nuevos sistemas de información antes de que el plan acordado entre en ejecución.

6.4 PLANIFICACION DEL RENDIMIENTO INDIVIDUAL

El propósito de la planificación del rendimiento individual, es suministrar en forma conveniente el trabajo de los subordinados, utilizando las ideas básicas de la planificación del rendimiento y revisión.

El subordinado deberá escribir en un formato la siguiente información:

- 1.- Nombre del empleado, título y departamento en que labora.
- 2.- El empleado deberá definir lo que se supone que debe lograr y la clase de relaciones hombre a hombre que tiene con su jefe y otros individuos con quienes trabaja.
- 3.- Deberá manifestar las habilidades básicas requeridas para ejecutar su trabajo, incluyendo aquellos sectores donde el considere que le pueden faltar las habilidades requeridas para el trabajo.

DEBERES CLAVES DEL CARGO

- 4.- El empleado deberá identificar los deberes claves del cargo, más no las partes pequeñas y rudimentarias de su trabajo, sino las principales responsabilidades de él; enumerando cada deber clave del cargo y describiéndolo brevemente.

- 5.- El empleado deberá definir cuantitativamente los resultados que esté desempeñando satisfactoriamente en su trabajo, asegurándose que éstos estén claramente definidos en función de tiempo de finalización, resultados tangibles, etc.
- 6.- Al finalizar el primer período, el empleado deberá escribir los resultados del deber del cargo.
- 7.- El empleado deberá identificar con ello los sectores donde no se ha desempeñado en forma normal. Estos son en donde él mismo necesita establecer objetivos de mejora; estos objetivos deben diseñarse con el fin de evaluar su rendimiento a nivel normal y deben contener planteamientos claros de lo que in tente hacer y cuando espera terminarlos asegurando incluir una definición del problema en cuestión.

HABILIDAD Y PERICIA

- 8.- Hasta aquí el empleado ya ha definido la habilidad y la pericia requeridas para su trabajo, ahora evaluará su propio talento identificando los sectores donde sus habilidades no son iguales a aquellas requeridas en su trabajo; deberá desarrollar un programa de auto-mejora, diseñando para elevar su nivel y habilidad hasta donde se requiera.

Deberá asegurarse de esbozar claramente su plan indicando que va a hacer y cuándo lo terminará; esto le servirá - para ayudarse en su trabajo, siempre y cuando lo mantenga al día y haga de él una fuente continua de referencia (observando así como progresa su rendimiento)

6.5 REUNION DE REVISION DEL PROGRESO Y SU IMPORTANCIA

Como se mencionó anteriormente, éstas sesiones se deben celebrar al menos trimestralmente y preferiblemente mensualmente. La decisión en cuanto a la frecuencia de su celebración debe basarse en los siguientes puntos:

- 1.- Información de rotación de personal y fecha.
- 2.- Las consecuencias en términos de pérdida en dinero y los problemas que surjan si el intervalo de tiempo es muy largo.
- 3.- Los sentimientos del individuo en lo que se refiere a la independencia de las acciones, si el siente la necesidad de hacer una revisión más frecuente, la gerencia deberá apoyarlo.

Los propósitos de estas reuniones son:

- 1.- Comprobar que también está progresando el individuo, comparando con el plan preestablecido.
- 2.- Identificar los sectores donde tenga problemas y -- elaborar planes para solucionarlos.
- 3.- Adaptar el plan a medida que las condiciones cambian y garantizar tal adaptación.

La reunión debería ser principalmente del empleado, por lo que es razonable que en esta el 30% del tiempo debe ser utilizado por la Gerencia y el 70% por el empleado. Esta reunión debe ser algo más corta que las de planificación,

pero la gerencia debe conceder el tiempo necesario para tratar todos los problemas, especialmente si el empleado se encuentra dentro del desarrollo de su trabajo.

PARTES PRINCIPALES DE LA REUNION DE REVISION DEL PROGRESO.

La primera parte de la reunión deberá dedicarse a una evaluación del progreso presentado por el empleado.

La segunda parte de la reunión es la identificación de los sectores con problemas y a sus posibles causas, esto requiere reconsiderar el trabajo para ver si está adecuadamente estructurado. Posteriormente, comprobar los resultados esperados para asegurarse de que están establecidos en las partes apropiadas del trabajo; por último, comprobar en dónde el individuo puede tener dificultades y dónde puede necesitar capacitación, asesoría y consejo.

La tercera parte de la reunión, debe dedicarse a elaborar planes de mejora a corto plazo u objetivos diseñados para solucionar los problemas.

En las partes anteriores, especialmente en la última, cuando se fijan objetivos de progreso a corto plazo, la gerencia debe reconocer que se le puede pedir que se encargue de uno de estos objetivos, con el fin de suministrarle fuentes de información al empleado.

IMPORTANCIA DE LA REUNION PARA LA REVISION DEL PROGRESO

Obviamente esta reunión es la estructura esencial en el enfoque del planteamiento individual del rendimiento. Toda la idea se basa en el papel que desempeña la Gerencia en - apoyar a sus empleados, por lo tanto, este debe persistir y debe reconocerse que no existe nada más importante que el - ayudar al empleado a lograr los objetivos que ha acordado.

La Gerencia puede pensar que el empleado no está rindiendo todo lo que puede o está restringiendo su esfuerzo. - Claro está que esto requerirá una evaluación cuidadosa por - parte de la misma, si este es el caso, se debe confrontar al empleado y buscar una explicación, sin embargo, la evidencia verifica el hecho de que la mayoría de los empleados tenderá a aumentar mucho más su rendimiento que a disminuirlo, así que en este caso, el curso adecuado a seguir sería el de reducir los resultados esperados a un nivel alcanzado para el empleado.

6.6 REUNION DE REVISION DEL RENDIMIENTO Y PLANIFICACION

Al año de haberse implantado el sistema se llevará a -
cabo una reunión de revisión del rendimiento y planificación,
la cual consistirá en la evaluación de los subordinados du--
rante ese periodo, con la mayor parte del tiempo dedicado a
desarrollar planes a futuro.

LA NATURALEZA DE LA REUNION DE EVALUACION

Con anterioridad mencionamos la diferencia entre los -
programas de revisión de planificación, rendimiento y la eva-
luación tradicional del mismo. Volvámos a establecer estas
diferencias, la reunión tradicional de revisión del rendi---
miento es altamente negativa, frecuentemente poco constructi-
va, experiencia que disgusta, tanto a la gerencia como al -
subordinado, está destinada a encontrar fallas o a identifi-
car aquellos puntos del rendimiento que no son satisfacto---
rios, sin intentar referirse a cómo mejorarlos.

La reunión de evaluación de revisión, planificación y
rendimiento, es de tipo bastante diferente, es de evaluación,
pero en la que el empleado sea capaz de evaluar su propio -
rendimiento y llegue a la reunión totalmente consciente -
de lo que hizo durante el periodo sujeto a revisión.

La Gerencia debe estar interesada en sectores donde el individuo tuvo dificultad, con el fin de que pueda considerar la posibilidad de reestructurar el trabajo, volviendo a fijar los resultados esperados y prestar ayuda al individuo para que pueda lograr lo que se ha propuesto, así como resaltar la serie de aciertos que haya tenido durante su desempeño.

PASOS EN LA REUNION REVISION-RENDIMIENTO

- 1er. Paso. La Gerencia pedirá al empleado revisar su evaluación de los resultados reales que logró durante el período sujeto a revisión. Este será un planteamiento paso por paso de los resultados actuales que obtuvo en su trabajo, comparado con los esperados, planeados por él mismo con anterioridad.
- 2do. Paso. La Gerencia pedirá al empleado identificar aquellos sectores que no fueron cumplidos y la exposición de las razones que provocaron que no fueran complementarios.
- 3er. Paso. Evaluará la gerencia cada sector, considerando el trabajo, el nivel de los resultados esperados y los problemas que el individuo pueda tener.

Una vez hecho esto, se deberán diseñar objetivos de --- mejora a corto plazo que tomen en consideración el plan que se establecerá para el próximo periodo. Es a esta altura - cuando la Gerencia pasa de la evaluación del rendimiento - del individuo a una reunión de planificación. Esta se convierte en ese momento en algo parecido a la reunión inicial de planificación o subsiguientes de planificación que hemos visto con anterioridad.

LO QUE DEBE Y NO DEBE HACERSE

- 1.- La Gerencia debe asegurarse de pedir al empleado su propia evaluación.
- 2.- La Gerencia deberá introducir su comentario en relación al por qué piensa que el empleado haya tenido dificultades (no deben ser enfocadas en una forma crítica).
- 3.- Debe ayudar al empleado a encontrar las explicaciones y razones de sus problemas.
- 4.- Debe suministrar los recursos, ideas y sugerencias que ayudarán al individuo a solucionar sus problemas.

LA GERENCIA NO DEBERA DE:

- 1.- Caer en el papel tradicional de crítico.
- 2.- Permitir que el empleado se desanime (hay que estimularlo y suministrarle el apoyo necesario).

- 3.- Dudar en esclarecer sus ideas, si piensa que el empleado está resistiéndose y es capaz de desempeñar un mejor trabajo.
- 4.- Aceptar excusas que no sean válidas y razonables.

CONCLUSIONES

- 1.- Es recomendable que antes de la implantación de un programa de Gerencia por Objetivos, se aplique el cuestionario de aptitud para tener un punto de referencia de la viabilidad o nó de dicha implantación (anexo 1).
- 2.- Al comienzo, la Gerencia por Objetivos, requerirá una gran cantidad de tiempo, generalmente mayor de lo que la Gerencia espera invertir en él.
- 3.- En las etapas iniciales del programa, habrá una verdadera "duplicación" de sistemas, ya que mientras se implanta el sistema de Gerencia por Objetivos, seguirá operando el sistema antiguo.
- 4.- Es probable que se presente una baja productividad a medida que transcurre el proceso de aprendizaje.
- 5.- Hacer que el sistema funcione, exige mucha perseverancia, concentración y esfuerzo deliberado.
- 6.- La Gerencia debe realmente dedicarse a este programa, deberá estar aprendiendo, expandiéndose y experimentando constantemente y sobre todo, deberá estar dispuesta a adaptar y cambiar el sistema para hacerlo flexible, útil, viable y con significado para aquellos a quienes se les pide actuar dentro del enfoque de la Gerencia por Objetivos.

- 7.- La Gerencia necesita conocer que, como regla general, se le está pidiendo que cambie la forma en que administra, esto es, de un estilo de Gerencia burocrática a una más democrática.
- 8.- La Gerencia por Objetivos, no es para todas las empresas, ya que si se fija los objetivos de un individuo, generalmente no puede contar con que esté lo suficientemente motivado para lograrlos.
- 9.- Una de las personas que reúnen los conocimientos y la habilidad necesaria para poder implantar o encauzar un programa de G.P.O. con un alto grado de éxito es el Licenciado en Administración.

B I B L I O G R A F I A

- DRUCKER, Peter F, Managing For Results, U.S.A. 1964,
Edit. Harper and Row.
- DRUCKER, Peter F, La Gerencia de Empresas, México, 1972,
Edit. Sudamericana.
- HALLOWELL, John, Desarrollo para que?, México, 1966,
Edit. Limusa Willey.
- HARVAD, Biblioteca, Motivación y Liderazgo, México, 1982,
Edit. Expansión.
- HARVAD, Biblioteca, Administración I, México, 1982,
Edit. Expansión.
- KESSLER, Félix, Fortune International, Published Biweek By
Time Inc. U.S.A., 1980.
- KOONTZ, Harold, Elementos de Administración Moderna, México,
1982, Edit. Mac Graw Hill.
- LIKERT, Rensis, El Factor Humano de la Empresa, México, 1978,
Edit. USTO.
- MC FARLAND, Dalton E, Administración de Personal, Teoría y -
Práctica, México, 1972, Edit. Fondo de
Cultura Económica.
- MC GREGOR, Douglas, El Aspecto Humano de la Empresa, México -
1968, Edit. USTO.

- ODIORNE, George S, Management by Objectives: Asistem of
Managerial Leader Ship, U.S.A. 1965,
Edit. Pitman Publishing Corp.
- ODIORNE, George S, Administración de Personal por Objetivos,
México, 1978, Edit. Diana.
- REYES PONCE, Agustín, Principios de Administración Científica,
México, 1974, Edit. Limusa.
- SYALES, Strauss, Personal, Problemas Humanos de Administración,
México, 1981, Edit. Prentice Hall.
- SISK, Henry, Administración y Gerencia de Empresas, México 1979,
Edit. South Western.
- TAYLOR, Frederick, Principios de Administración Científica,
México, 1974, Edit. Herrero Hnos.
- TERRY, George, Principios de Administración, México, 1981, Edit.
C.E.C.S.A.
- VARNEY, Glenn H. Planning and Reviewing Employee Performance,
U.S.A., 1983, The Dartnell Corporation.
- VARNEY, Glenn H. Individual Performance Planning, U.S.A., 1984,
The Dartnell Corporation.

A N E X O S

R e s p u e s t a

<u>La mejor manera para obtener buen rendimiento de los empleados es...</u>	Completa- mente de Acuerdo (1)	Casi de total Acuerdo (2)	Parcial- mente Acuerdo (3)	Casi en Total Des- acuerdo (4)	Totalmente en Desacuer- do. (5)
1.- Darles bastante libertad para que planifiquen y organicen su propio trabajo.	1	2	3	4	5
2.- Permitir que los empleados hagan reuniones especiales a fin de resolver sus -diferencias y conflictos.	1	2	3	4	5
3.- No darles información que -no esté relacionada con su trabajo inmediato.	1	2	3	4	5
4.- Decirles exactamente cual es su trabajo y qué se espera de ellos.	1	2	3	4	5
5.- Insistir siempre en que so- lucionen sus problemas de trabajo, pero estar dispo- nible como fuente de con- sulta.	1	2	3	4	5
6.- Mantener severo control so- bre el trabajo para asegu- rarse de que todo esté en orden.	1	2	3	4	5

	Completa- mente de Acuerdo (1)	Casi de Total Acuerdo (2)	Parcial- mente Acuerdo (3)	Casi en Total Des- acuerdo (4)	Totalmen- te en Desacuerdo (5)
7.- Suministrar tiempo, dinero y otros recursos para que cada persona pueda desarrollar sus capacidades al máximo.	1	2	3	4	5
8.- Establecer sistemas en donde la información acerca de los resultados del rendimiento vaya directamente al empleado y no a través de Ud.	1	2	3	4	5
9.- Desalentar a los empleados - que quieran saber el por qué de sus labores.	1	2	3	4	5
10.- Hacer que los empleados se reúnan para tomar decisiones y solucionar problemas mutuos	1	2	3	4	5
11.- Darles plena información sobre su trabajo, el departamento y la compañía.	1	2	3	4	5
12.- Decirles a los empleados en qué se están equivocando y convencerlos de las ventajas que cambiar la actitud y de enfoque.	1	2	3	4	5

	Completa- mente de Acuerdo (1)	Casi de Total Acuerdo (2)	Parcial- mente Acuerdo (3)	Casi en Total Des- acuerdo (4)	Totalmen- te en Desacuerdo (5)
13.- Resolver los problemas de los empleados tanto pronto como sea posible para que puedan reanudar el trabajo.	1	2	3	4	5
14.- Permitir que los empleados tomen la responsabilidad e de controlar y manejar su propio trabajo.	1	2	3	4	5
15.- Alentar a los empleados para que rediseñen su trabajo según sus capacidades.	1	2	3	4	5
16.- Dejar solos a los empleados y contar con que terminaran su trabajo.	1	2	3	4	5
17.- Tomarse represivo con respecto a los conflictos y fricciones entre los empleados.	1	2	3	4	5
18.- Capacitar a los empleados para que hagan el trabajo de acuerdo con procedimientos establecidos.	1	2	3	4	5

	Completa- mente de Acuerdo (1)	Casi de Total Acuerdo (2)	Parcial- mente Acuerdo (3)	Casi en Total Des- acuerdo (4)	Totalmen- te en Desacuerdo (5)
19.- Insistir en que los empleados se ciñan a su trabajo y encargarse personalmente de las decisiones y la planeación.	1	2	3	4	5
20.- Desalentar a los empleados que quieran introducir nuevas maneras de ejecutar su trabajo sin antes consultar con Usted.	1	2	3	4	5

INSTRUCCIONES PARA EL PUNTAJE

- (1°) Coloque un círculo en los puntos 1, 10, 11, 15 y 16.
- (2°) Coloque una X en los puntos 2, 5, 7, 8 y 14.
- (3°) Subraye los puntos 3, 4, 9, 19 y 20.
Coloque un "1" al lado de los puntos con círculo o X en donde su respuesta fue 1 ó 2 (completamente de acuerdo y -- casi de total acuerdo).
- (4°) Coloque un "1" al lado de los puntos subrayados y de las -- que no se haya marcado, en donde su respuesta fuera 4 ó 5 (casi en total desacuerdo y totalmente en desacuerdo).
- (5°) Sume los "1" que obtuvo en los puntos marcados con círculo y X y sitúe su posición en el Esquema de Aptitud para -- G.P.O. bajo el título T/S.
- (6°) Sume los "1" que obtuvo en los puntos subrayados y sin marcar y sitúe su posición en el Esquema de Aptitud para G.P.O. bajo el título S/S.

ESQUEMA DE APTITUD PARA G.P.O.

TRABAJOS DE LOS SUBORDINADOS

TRABAJO DEL SUPERVISOR

