

870/02

9
2ej

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

“IMPORTANCIA QUE SE LE DA AL SISTEMA DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS A NIVEL GERENCIAL Y ADMINISTRATIVO”.

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

DANIEL CALLEJA GUERRERO

GUADALAJARA JALISCO. 1985



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.

INDICE

PROLOGO

CAPITULO I

LA ADMINISTRACION Y SU CONCEPTO

Qué es -----	1
Su objeto -----	3
Características -----	3
Su importancia -----	5
Etapas para todo sistema de administración -----	6
La planeación y las funciones generales de la administración -----	8
La mecánica administrativa en la administración por resultados -----	10
La dinámica administrativa en la administración por resultados -----	14
La gerencia por objetivos -----	17

CAPITULO II

EL SISTEMA DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

O POR RESULTADOS Y SU PROCESO

Generalidades -----	20
Definición de la administración por Resultados -----	23
Definición de los objetivos -----	24
Tipos de Objetivos -----	25
Principios de los objetivos -----	31

Los objetivos estan relacionados	
con los resultados -----	37
Selección de objetivos idóneos -----	38
Etapas de la fijación de los objetivos -----	39
Algunas reglas sobre los objetivos -----	47
Formas básicas de tender al logro de los resultados ----	49
Definiciones de la administración por resultados -----	50

CAPITULO III

LA IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACION EN TODO NIVEL

Metas individuales y empresariales -----	54
Utilidades y objetivos -----	57
Propósito y objetivo de la empresa -----	59
La fijación de los objetivos generales -----	64
Coordinación interdepartamental o interseccional -----	70

CAPITULO IV

OBSERVACION Y MANTENIMIENTO DEL SISTEMA

DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

De la planeación a la operación del sistema -----	74
Objetivos vigilados y objetivos rutinarios -----	74
La comunicación debe ir en mejora -----	76
La revisión periódica formal	
y su revisión final -----	82
Implantación de nuevos planes -----	87

CAPITULO V

REALIDADES, PROBLEMAS, BENEFICIOS Y LIMITACIONES

DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

La administración por objetivos en el presente -----	90
Problemas en empresas de nueva creación -----	93
Beneficios en la administración por resultados -----	96
Algunas desventajas o limitaciones -----	103
CONCLUSIONES -----	107
BIBLIOGRAFIA -----	110

PROLOGO

Con el transcurso de los años, siempre se ha venido buscando una mejor manera de poder entender y clarificar todo aquello que circunde a la administración.

En esta investigación, se tratará de explicar en sobremedida lo referente al sistema de la Administración por Objetivos, cuya finalidad es el de ayudar y dar pautas de acción, en especial a los empresarios y estudiantes universitarios sin importar si es administrativo o de otra área.

Otro de los fines de esta investigación, es dar a conocer todas las ventajas que implica el uso adecuado de dicho sistema, además, de hacer resaltar que al hablar de objetivos se está también hablando de resultados, en el que de alguna manera se llegan a identificar.

Tal vez no haya área más importante de la actividad humana que la administración, ya que su labor consiste en establecer un ambiente para la efectiva coordinación de las personas que trabajan en grupos organizados.

Se dice que en cualquier tipo de institución, la moderna civilización en la que nos estamos desarrollando, ha ido adquiriendo en forma creciente el carácter de un esfuerzo cooperativo, ya que la efectividad con que las personas trabajen conjuntamente para conseguir objetivos comunes, está en gran parte determinada por la capacidad de aquellos que ocupan posiciones ejecutivas.

Quiero hacer notar que se examinará el Sistema de la-

Administración por Objetivos en un contexto más amplio que el de un mero procedimiento de evaluación, considerando -- que la evaluación es solamente uno de los varios subsistemas que funcionan dentro de un sistema más amplio de la administración orientado hacia metas.

Observando nuestra vida diaria y la de muchas empresas, nos podemos dar cuenta que todo recultará en mejor -- forma si es que llevamos a cabo la planeación de nuestras metas y medios para lograrlas, todo ello, por medio de objetivos plenamente identificados.

Se hace notar la vital importancia que tiene una buena comunicación en todo nivel administrativo para el buen desarrollo del sistema, además de una buena ración de motivación y plena coordinación de todas las personas y factores implícitos.

Deseo enormemente dicho presente sea tomado en cuenta y sirva de ayuda, no digamos completa, pero si en parte, - para todo aquel compañero que aún tenga el aceseo de aprender algo más que los demás y de lo que la humanidad nos -- puede brindar.

CAPITULO I

LA ADMINISTRACION Y SU CONCEPTO

QUE ES

El empleo que de la palabra han hecho los técnicos en la materia, en razón de tratarse de una disciplina que como tal, es de reciente estudio, y está aún en pleno período de formación, ha sido muy variable. Para demostrarlo anterior, bastaría citar el hecho de que aún se discute por algunos, si la administración es una parte de la organización, o viceversa.

Sin embargo, de las definiciones dadas por los principales autores en administración, podremos deducir sus elementos básicos.

E.F.L. Brech: "Es un proceso social que lleva consi-

go la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado".

J.D. Money: "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana".

Peterson y Plowman: "Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular".

Koontz y O'Donnell: Consideran la administración como: "la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

G.P. Terry: "Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".

F. Tannenbaum: "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables, - con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa".

Henry Fayol (considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna administración), dice que "Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

Diremos por último, la definición breve de la Administración como "La función de lograr que las cosas se replicen por medio de otros", u "Obtener resultados a tra

vés de otros.

SU OBJETO

¿ Sobre qué recae la Administración ? ¿ En que medio puede darse solamente ?

Es indiscutible que quien realiza por sí mismo una función no merece ser llamado "administrador". Pero desde el momento en que delega en otros, determinadas funciones, siempre que estas se realicen en un organismo social, dirigiendo y coordinando lo que los demás realizan, comienza a recibir el nombre de administrador.

Ahora bien: la experiencia nos enseña que el hombre se agrupa en sociedad, principalmente por su insuficiencia para lograr todos sus fines por sí solo.

La sociedad, esto es, "la unión moral de hombres que en forma sistemática coordinan sus medios para lograr un bien común, es, por lo tanto, el objeto sobre el que recae la administración. Precisamente, el elemento "coordinación sistemática de medios", es el que exige el concepto de la administración en toda sociedad.

El primer hecho analizado, de naturaleza sociológica, nos da como elemento para formar la definición el siguiente: la administración se da necesariamente en un organismo social.

CARACTERISTICAS

1. SU UNIVERSALIDAD. El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el Estado, en el Ejército, en la Empresa, en una Sociedad Religiosa, etc. Y los medios o elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.

2. SU ESPECIFICIDAD. Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Esto es, se puede ver a un magnífico ingeniero de producción (como técnico en esta especialidad), y un pésimo administrador.

3. SU UNIDAD TEMPORAL. Aunque se distinguen etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, este es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de manejar, de controlar, de organizar, etc.

4. SU UNIDAD JERÁRQUICA. Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y localidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman "un solo cuerpo administrativo, desde el Gerente General, hasta el último mayor como obrero empleado".

SU IMPORTANCIA

Bastan los siguientes hechos para demostrarla:

1. La administración se da dondequiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria,-- cuanto mayor y más complejo sea éste.

2. El éxito de un organismo social depende directa e inmediatamente, de su buena administración, y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc.-- con que ese organismo cuenta.

3. Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial,-- simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una-- administración sumamente técnica. En ellas es, quizá, con de la función administrativa puede aclararse mejor de las demás.

4. Para las empresas pequeñas y medianas, también,-- quizá su única posibilidad de competir con otras, es el-- mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado,-- calificación de mano de obra, etc., en los que indiscutiblemente, son superadas por sus grandes competidoras.

5. La elevación de la productividad, preocupación--- quizá la de mayor importancia actualmente en el campo económico social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económico social es eficiente y productiva, la socie

dad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.

6. En especial para los países que están desarrollándose, quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, lo que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.

ETAPAS PARA TODO SISTEMA DE ADMINISTRACION

Fuente que la Administración por Objetivos o por Resultados, se desarrolla precisamente dentro de un proceso concreto, es indispensable dar aquí una idea somera respecto de sus etapas. Aunque el número y aún el nombre de éstas varía, según los autores, lo importante radica en que en ellas se comprenden todos los actos esencialmente administrativos, y que el modo de ordenarlos permita de modo más fácil y práctico, tanto su comprensión, como su aplicación: se trata en realidad de un mero problema de metodología, por lo que no importa si se divide a la Administración en tres, seis o diez etapas distintas, sino---ver si esto ayuda más a una persona concreta a entender, separar y aplicar mejor los principios, reglas y técnicas que usa la Administración, lo que, en realidad, forma en todo caso una unidad continua, que nosotros dividimos y---

separamos para los fines mencionados.

Debe notarse, además, que ni los pasos se dan exactamente en el orden que presentaremos, ni forzosamente un acto administrativo tendrá las características de un solo elemento, sino que, frecuentemente, reúne las de varios; esto ocurre, sobre todo, tratándose de aquellos elementos conexos, en los puntos limítrofes de ambos; fácilmente se comprenderá que en muchas ocasiones es difícil dividir un problema concreto en sus distintos aspectos, o determinar si pertenece a uno de ellos, al que le sigue, o ambos a la vez.

Siguiendo las teorías de Urwick, nos dice que existen dos aspectos fundamentales en la Administración, que él llama, respectivamente, de "mecánica administrativa" y de "dinámica administrativa". Los primeros se refieren a investigar, analizar y determinar cómo debe ser, y cómo debe operar una empresa. Se refiere a la coordinación teórica de las relaciones que deben existir; a la formulación de planes y programas. Lo segundo toca el cómo se manejarán, o se manejan de hecho, esas relaciones, en forma tal, que produzcan y pongan en acción, eficazmente, los planes, programas y estructuras que forman a la organización en sí.

Por supuesto, muchas veces existirá necesariamente una doble interacción: la de la teoría, influyendo la práctica y la realidad, es clara y es obvia; la de la práctica obligando a regresar a la teoría para modificar-

la, ajustarla y complementarla, de acuerdo con los resultados obtenidos, también se comprenderá fácilmente.

Esta gran división, tiene ya aplicación y utilidad-- en la Administración por Resultados. La primera parte de la Administración por Resultados radica en todo el procedimiento para señalar metas o resultados, medios para conseguirlos y planes para llegar a ellos. De hecho esta primera parte implica coordinaciones y realimentación, hasta quedar precisado lo que va a hacerse o buscarse en el siguiente período. En cambio, en la segunda parte se estudia cómo se van a poner en práctica; cómo van a operar,-- ya dentro del tiempo dedicado al logro o realización de esa Administración por Resultados, las revisiones, correcciones, supresiones o aumentos, que deban hacerse.

LA PLANEACION Y LAS FUNCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACION

Toda empresa que desee y luche por la supervivencia, el progreso, y un modo ético de operaciones, debe dar mucha importancia a la planeación. Quien formula la planeación es quien busca mejoras, escucha y se nutre de nuevas ideas poniéndolas en aplicaciones prácticas, y sale adelante, por lo menos en teoría, con los problemas de las operaciones cotidianas y ve la posibilidad o la imagen del futuro, del espacio y de la calidad. Quien hace la planeación es quien cuenta con mayores oportunidades para reu-

nir todos los recursos de una empresa en una entidad más efectiva. En pocas palabras, la planeación es indispensable. Es el arma intelectual para nuestro progreso. La planeación es vital para la gerencia. Para un nuevo proyecto, es el área de arranque lógico de la administración, -- y es importante para cualquier actividad. Lo que planeamos afecta a la forma en que nos organizamos, y viceversa.

Se puede argüir, con mucha razón, que la planeación es básica para las otras funciones administrativas fundamentales, es decir, para la organización, la ejecución y el control. Sin las actividades determinadas por la planeación no habría nada que organizar, nadie para actuar y ninguna necesidad del control. Por ejemplo, la ejecución es más remunerativa cuando ayuda a realizar la planeación, y se ejerce el control para cerciorarse de que los planes se ejecuten como se intentaba. De hecho, un administrador lleva a cabo la organización, la ejecución y el control para realizar los objetivos y los medios de lograrlos según lo determinaron sus esfuerzos de planeación.

Por otra parte, es cierto que algunos objetivos se logran con relativamente poca planeación. Pero están en minoría. Un gerente cargado con la necesidad de lograr resultados definidos, no puede sentarse a esperar que suceda lo favorable. Debe apuntar sus esfuerzos hacia el logro de los resultados deseados, poniendo en todo ello, -- su capacidad y conocimiento.

LA MECANICA ADMINISTRATIVA EN LA ADMINISTRACION POR RESULTADOS

I. El primer elemento es la Previsión: se refiere a todo aquello que tiene que fijarse hasta determinar lo -- que podemos hacer, además de que con ella, se identifican una gama de posibilidades y nos prepara para ellas.

Dentro de la previsión consideraremos tres aspectos principales:

Los objetivos: la importancia de este aspecto es, obviamente la máxima dentro de un sistema de administración que, precisamente toma ese nombre como calificativo, porque todo el resto de los elementos, habrá de iluminarse y orientarse por esos objetivos.

Las investigaciones: no hay empresa moderna que no las realice para saber con qué elementos cuenta, y cuáles le estorban para alcanzar los objetivos. Así, se investigan los mercados, los créditos, los nuevos productos, los avances técnicos, al personal que se contratará, etc.

Las alternativas: todo administrador, en todos sus actos, está vinculado, fatal y necesariamente con la toma de decisiones. Y toda decisión, implica necesariamente elegir entre dos o más alternativas.

Sin embargo, cabe advertir que los sistemas modernos de administración, buscan estimular y ayudar a la mente del administrador, para que no se sienta confinado o limitado

a escoger entre un "se hace, o no se hace", ya que, en la mayoría de los casos, hay otras muchas y variadas posibilidades, no sólo intermedias, sino aun distintas.

Puede decirse que el éxito del administrador moderno radica en gran parte en su capacidad para presentar diversas alternativas, señalando a cada una de sus ventajas y limitaciones. Esto es mucho más importante cuando se cuenta con todas las modernas técnicas que, a base de métodos -- cuantitativos, estudian por medio de modelos, de preferencia matemáticos, por medio de simulaciones, etc., las muy diversas alternativas posibles, para escoger la adecuada.

II. El segundo elemento de la mecánica administrativa es la Planeación. Plan deriva de plano. La misma etimología indica, que lo que hacemos es fijar "planos" para orientar nuestra acción.

Los planes de tipo administrativo son muy diversos, todos ellos tienen que ver con la Administración por Resultados. Para entender mejor lo que se refiere a Administración por Resultados, mencionaremos los siguientes: En primer lugar se formulan los programas. La esencia de los programas es la fijación del factor tiempo. El mínimo para actuar dentro de la Administración por Resultados, -- radica en fijar tiempos precisos a cada actividad concreta, y asegurarnos después de que esos tiempos se cumplen con exactitud. De ahí, que los programas sean una de las actividades esenciales en la Administración por Resultados.

Uno de los errores más comunes, pero a la vez de los más graves que suelen cometerse en materia administrativa, consiste en dejar "abierto" el tiempo en que cada actividad ha de realizarse. "Lo más rápido que se pueda", "lo más pronto posible", "a la mayor brevedad que sea factible"; son expresiones muy frecuentemente usadas y, que, pese a que indican aparentemente urgencia, dejan a una interpretación subjetiva el qué debe entenderse por "pronto, rápido, breve" ¡Cuanto más efectivo sería decir! "para hoy mismo", "para dentro de ocho días", "para dentro de un mes".

Los programas establecen, además, para cada tiempo, la lista de funciones y actividades que deben realizarse. Ya se comprenderá por qué, los programas bien formulados, son esenciales en la Administración por Resultados.

Los presupuestos no son sino planes estimados en cantidades, ya que éstas sea que se fijen en números, o que inclusive se estimen en su aspecto monetario y financiero.

Los presupuestos forman uno de los elementos más útiles a la Administración por Resultados, sea que se fijen con toda precisión y técnica, sea que sólo se realicen de una manera bastante general.

Los procedimientos se caracterizan esencialmente por la fijación de pasos y secuencias, es decir, por el "cómo" concreto de cada actividad.

Como veremos, esto fija también uno de los elementos básicos de la Administración por Resultados, sobre todo al---

discutirse a quién corresponde su fijación.

Las políticas son cursos generales de acción. Son, como lo llama Terry, "los objetivos en acción". Esto significa que las políticas contienen no sólo la orden de alcanzarse ese objetivo, sino, inclusive, marca los grandes caminos o criterios para hacerlo, en forma de que pueda existir una delegación establecidas.

La delegación adecuada es uno de los grandes beneficios de la Administración por Resultados, fácilmente se comprenderá el papel que en ella desempeña la fijación de las políticas, ya que dicha delegación no puede realizarse eficazmente sin políticas bien establecidas.

III. En el capítulo de la Organización, existen tres grandes campos:

La determinación y división de las funciones. Estas tendrán muchas veces que cambiarse o suprimirse, al establecer un sistema de Administración por Resultados.

La fijación de niveles jerárquicos, lo que equivale a la determinación de la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel. Por lo dicho antes sobre la delegación, se comprende lo indispensable que esta fijación en el sistema que estudiamos.

Finalmente el Análisis de Fuestos determina las funciones y labores concretas que se encomiendan a cada jefe y a cada trabajador. Esto se entiende, por supuesto, del que se realiza, no para valuar puestos, sino precisamente para el efecto de la Administración por Resultados.

En fin, organizar es una actividad continua que hace que el gerente pregunte, evalúe y quizá cambie su estructura organizacional para lograr mejor los objetivos que buscan tanto él como sus asociados. Puesto que la organización está tan íntimamente vinculada a las personas, es una entidad viva y vibrante. Todo lo que tiene vida cambia, nada permanece estático. Por lo tanto, las organizaciones cambian y el gerente inteligente usa la dinámica de la organización para su provecho. En estos esfuerzos para hacer que la organización sea un medio mejor para lograr los fines que se buscan, el gerente debe incluir las últimas prácticas efectivas de que se disponga e incorporar lo mejor del pensamiento actual que se encuentre en escritos sobre la organización.

Al mismo tiempo, no debe permitirse ser llevado por una novedad que todavía no ha probado ser efectiva ni tampoco resistirse a las ideas progresistas de organización cada vez más aceptadas. Básicamente, los requisitos son estar conscientes de la dinámica de la organización, buscar siempre las mejores formas y desarrollar habilidad para saber cómo y cuándo utilizar el cambio organizacional para incrementar el trabajo de equipo y para aprovechar las mejores técnicas como sociales y administrativas, buscando en todo ello, mejores resultados.

LA DINAMICA ADMINISTRATIVA EN LA
ADMINISTRACION POR RESULTADOS

Dentro de la dinámica administrativa existen tres elementos: la integración, la dirección y el control.

I. Por cuanto hace a la Integración, ésta comprende los siguientes aspectos básicos:

El reclutamiento y selección del personal adecuado. De alguna manera tendrá que ver con la Administración por Resultados, ya que una de las principales cosas que ésta puede señalar, exigir, o a veces realizar, será la de buscar si los hombres, sobre todo los jefes, son adecuados para las tareas que se les encomienden.

La introducción consiste en todas las técnicas que buscan que un nuevo trabajador o jefe, sean adecuados a su nuevo puesto y, de alguna manera, la permanente y consistente actividad para estarlos acoplando constantemente a él.

Por último, el Desarrollo ha de tener gran trascendencia y recibir especiales modalidades dentro de la Administración por Resultados.

II. En la Dirección, el siguiente elemento de la dinámica, nos encontramos ante todo con la autoridad, y su fuerza motivadora.

Aun cuando, a primera vista, quizá muchos puedan pensar que la autoridad es algo meramente teórico, a nuestro juicio, junto con la fijación de cantidades, es el verdadero pilar de la Administración por Resultados. Trataremos de demostrar, que, más que nada, ésta constituye un nuevo modo de concebir y ejercer la autoridad, más acorde con los tiempos modernos y con la naturaleza del hombre. No cree-

mos exagerar, si decimos que, mientras no exista ese cambio, una empresa se halla en riesgo de sufrir serios quebrantos en su funcionamiento, dadas las corrientes actuales. Por otra parte, aquí es donde se aplicarán todas las modernas técnicas, resultado de los avances en las ciencias del hombre: Psicología, Sociología, Antropología o teoría de la conducta.

En lo que se refiere a la Delegación, que consiste en hacer partícipes a otros de la autoridad que nosotros hemos recibido, sin perder por ello la responsabilidad correspondiente.

Por último, la Comunicación, tanto vertical como horizontal, tanto para la fijación de los planes, como para la vigilancia constante de su resultado, es tan importante, que en muchas empresas la Administración por Objetivos no produjo resultados efectivos, mientras no se mejoró la comunicación; al intensificar ésta, rindió automáticamente todos sus frutos.

III. En cuanto al Control, éste se realiza en tres etapas:

Su fijación y establecimiento: tiene que analizarse que controles deberán ser establecidos, y cuáles serán más efectivos.

Por cuanto a su Operación, ésta tiene que realizarse por todos los jefes o empleados y, eventualmente, para los grandes y más complejos capítulos, por técnicos especialistas.

Pero lo más importante radica en la Interpretación de los resultados. En realidad se trata de comparar lo que se esperaba, con lo que se obtuvo.

Como se comprende, esta última parte del proceso administrativo, es tan importante como el primero de todo-- nuestro recorrido por las etapas de la Administración. Aquí se miden los resultados. Por ello se ha señalado que existe discusión sobre si se debe llamarse Administración por Objetivos o por Resultados. En el fondo y en la realidad, lo que se trata es hacer que los objetivos, que suelen ser teóricos y abstractos, se traduzcan desde el principio en resultados concretos.

LA GERENCIA POR OBJETIVOS

La fijación de los objetivos, la utilización de éstos en el proceso gerencial y la medición de la ejecución, tanto individual como de la organización en su conjunto, comparada con estos objetivos se conocen como gerencia de objetivos (GPO). La GPO implica además que los objetivos se fijan conjunta o participativamente por superiores y subordinados y que el desempeño de los subordinados se aprecia o se mide en términos del grado de cumplimiento o logro de tales objetivos.

Para comprender los fundamentos de la GPO, es necesario definir un objetivo y destacar su importancia en forma precisa y concisa.

Administrar una empresa sin objetivos predeterminados es tan frustrante y sin sentido como navegar un navío sin destino. Para la gerencia no hay dirección para sus esfuerzos o efectiva coordinación de los recursos, ni tampoco puede haber la necesaria dirección y efectiva coordinación hasta que no se cuente con una meta o propósito establecido. El establecimiento de un objetivo es, en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresaria, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia. Para lograr el máximo de efectividad de su fijación de objetivos, una organización debe determinarlos antes de iniciar el proceso gerencial de planear, organizar, dirigir y controlar. El fijar un objetivo puede requerir intensa investigación, pero ello no lo hace parte del proceso de planeamiento. La función de planear se realiza conjuntamente con los otros tres procesos gerenciales, con el propósito de cumplir objetivos predeterminados.

La necesidad primordial de objetivos es inferida en la definición del objetivo como el punto final o meta hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. Esa necesidad responde a la necesidad de dirección, y se siente a través de toda la organización. No solamente debiera haber una declaración de objetivos para la compañía como un todo, sino que también debiera haber una declaración de objetivos para cada unidad organizativa de la misma. Cada unidad de la empresa debiera tener sus propios objetivos.

relativos de manera que sus esfuerzos puedan ser coordinados y unificados hacia una meta común.

CAPITULO II

EL SISTEMA DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS O POR RESULTADOS Y SU PROCESO

GENERALIDADES

El sistema de Administración por Objetivos es algo más que un conjunto de reglas, una serie de procedimientos, o aun un método fijo de administración.

Los objetivos no sólo son una base para dirigir esfuerzos, sino que pueden ser una herramienta para generar la voluntad de hacer, el entusiasmo y el trabajo en equipo por los miembros de una organización. Sin embargo, en numerosos casos, los objetivos deben proporcionar esta chispa agregada para alcanzarlos. ¿Por qué?, principalmente porque el gerente no comunica con claridad el objetivo, el ámbito dentro del cual el subordinado tiene

que ejercer la toma de decisiones es demasiado estrecha, o no se les otorga una atención preferente a las áreas--problematicas. Para corregir estas desventajas, podemos utilizar la participación, en la formulación de un objetivo, de los usuarios de ese objetivo. El fomento de la participación del usuario en la toma de decisiones ha ganado mucho favor. Se ha convertido en un enfoque administrativo completo. En ocasiones se le cita como Administración por Objetivos, por misión, o como se prefiere---llamarla, Administración por Resultados, porque lo que se destacan son los resultados, no las actividades desempeñadas. Los resultados son los criterios que determinan el éxito del miembro de la gerencia.

Bajo la Administración por Resultados, cada empleado participa en la determinación de sus propios objetivos, así como en los medios por los cuales espera lograrlos. Desarrollados dentro de los límites generales fijados por el superior, los objetivos y los planes para alcanzarlos se comentan con posterioridad por el iniciador y su superior, se alteran si es necesario y, por último, se adoptan una vez que se llega a un acuerdo mutuo. Los resultados específicos esperados sirven como guías para dirigir las operaciones y también como normas de desempeño, contra las cuales se evalúa al subordinado. Siguiendo los resultados, la administración tiende a hacer de cada empleado un gerente de su propio trabajo particular ya que disminuye la práctica autoritaria de decidir y de

cir a los subordinados qué deben hacer exactamente. El-- individuo tiene una mayor participación en sus propias-- decisiones de trabajo, y en todos sus propósitos. Se apo-- ya la orientación a los resultados, se disminuye la o--- rientación de las actividades. Se logra una mejor admi-- nistración.

Las palabras que se emplean para describir el siste-- ma de Administración por Resultados son bien conocidos-- de todo administrador. Se habla de autoridad, responsabi-- lidad, delegación, etc.

La Administración por Resultados es esencialmente-- un sistema que incorpora en un patrón más lógico y efec-- tivo las cosas que muchas personas ya están haciendo, bi-- en sea en una forma un tanto caótica, o en otra que obs-- curece el riesgo y la responsabilidad personales.

Los efectos principales del funcionamiento de la Ad-- ministración por Resultados se podrán advertir en resul-- tados tan tangibles como aumento de utilidades, acelera-- ción del crecimiento, costos más bajos y mayores ingre-- sos. En un plano menos tangible, también hace más diff-- cil la burocratización al afectar variables secundarias-- tales como la producción, la calidad, el orden interno,-- el volumen de ventas, el trabajo de los asesores de plan-- ta y la eficacia de la investigación. Sus efectos tercia-- rios se pueden advertir en áreas tales como las de un me-- jor estado de ánimo, mayor número de personas que pueden ascender, mejor calidad del servicio y un mejoramiento--

en la delegación de la facultad de tomar decisiones.

Uno de los hechos más obvios acerca de la administración es que hay jefes eficientes y jefes ineficientes. Una organización puede tener un impresionante conjunto de expertos de ingeniería, inversiones, compras, contabilidad, finanzas, ventas y muchas cosas más, y aún así quedar decepcionantemente lejos de sus objetivos. Y más tarde la misma organización (o el mismo administrados empleando métodos de administración diferentes), podrá alcanzar brillantes resultados. Por esta razón la forma de obtener este punto de inflexión de una organización es motivo de grandes discusiones.

Una conclusión a la que se ha llegado en este punto, es que la administración es una función o actividad que afecta la actuación de toda la organización en mucho mayor medida -- que cualquiera otra.

DEFINICION DE LA ADMINISTRACION POR RESULTADOS

Podemos definir el sistema de Administración por Resultados como un proceso por medio del cual los administradores superiores y subordinados de una organización, conjuntamente, identifican sus metas comunes, definen las áreas principales de responsabilidad de cada individuo en términos de los resultados que de él se esperan y emplean estas medidas como guías para el manejo de la unidad y para evaluar la contribución de cada uno de sus miembros.

Dada esta definición pasaremos enseguida a lo que es un objetivo y los diferentes tipos que de ellos existen, Estos como ya sabemos vienen a conformar la base de toda organización.

DEFINICION DE LOS OBJETIVOS

Un objetivo administrativo es una meta que se fija, que requiere un campo de acción definido y que sugiere la orientación para los esfuerzos de un dirigente. En esta definición se ha llamado la atención sobre cuatro conceptos que vienen a ser:

1. Meta
2. Campo de acción
3. Definición de la acción y
4. Orientación

Desde el punto de vista del gerente, por lo general se considera a los objetivos como valores que deben alcanzarse. Sin embargo, como individuo, el gerente puede tener un objetivo en la forma de una aspiración personal que puede ser mental o intangible.

El ámbito o la gama del objetivo que se intenta está incluido en el significado del objetivo administrativo.

Los límites prescritos para una empresa determinada -- bien pueden incluir en el objetivo más de un enunciado.

Con frecuencia éste es el caso. Un objetivo administrativo también denota situaciones definidas. Los propósitos que se enuncian en términos vagos o ambiguos no tienen-- sino un valor administrativo mínimo. Por ejemplo, objetivos tales como "hacer tanto como se pueda" y "terminar-- el trabajo pronto" se prestan a distintas interpretaciones y frecuentemente conducen a confusión y desorden.

George R. Terry define los objetivos en la administración como "las metas intentadas que prescriben o establecen un determinado criterio y señalan dirección a los esfuerzos del administrador".

Koontz y O'Donnell, en vez de dar una definición de los objetivos, señalan que éstos son diversamente conocidos como "propósitos", "misiones", "metas" o "blancos" y que "nadie puede especificar cómo cumplir un objetivo vago e indeterminado", por lo que "los objetivos deben estar identificados, de tal forma, que pueda determinarse el éxito o fracaso final".

Nosotros creemos que su identificación más precisa es la de considerarlos como los fines que nos proponemos y entendemos por éstos aquello que se pretende obtener - en toda operación o actividad.

TIPOS DE OBJETIVOS

Aun cuando no tocaremos todas las diversas clases o

tipos de objetivos, si mencionaremos aquí, aquellas categorías que tienen especial relación con la materia de que tratamos.

Objetivos individuales y colectivos

Para la administración por resultados tiene singular importancia esta clasificación, pues, como veremos al hablar del principios de la participación, el problema básico es armonizar los objetivos de cada jefe con los de toda la empresa.

Objetivos individuales son los fines que persigue cada persona física. Así, para un empleado, su objetivo principal puede ser el de colocarse en una senda o camino de progreso, aunque por el momento deba conformarse con un sueldo menor; el objetivo individual de un propietario o accionista puede ser el colaborar en una labor que habrá de ser benéfica al país; podrían ponerse otros ejemplos análogos.

El objetivo colectivo, por el contrario, es aquel que persiguen varios, como pueden ser socios, obreros, etc. Obviamente, este objetivo puede identificarse, total o parcialmente, con los objetivos individuales; pero con bastante frecuencia se opone de alguna manera a alguno de ellos. Así, si el objetivo de los empleados de una empresa es obtener buenos salarios, lograr promociones o

adquirir prestigio, el de la empresa, en su conjunto, podrá ser prestar un servicio adecuado a la clientela, como base para la obtención de las mayores ganancias posibles. Si bien en conjunto, y a la larga, los objetivos individuales y los colectivos tienden a armonizarse, de hecho, en un problema concreto, es fácil, y aun frecuente, que se opongan, total o parcialmente.

Como veremos, la Administración por Resultados tiene como una de sus metas principales, conseguir que los objetivos individuales se armonicen del mejor modo posible con los colectivos.

Objetivos particulares y generales

Como su nombre mismo lo indica, son objetivos particulares los que forman "parte" de otros objetivos más -- amplios. Son objetivos generales, aquellos que comprenden dentro de sí mismos el logro de varios objetivos particulares.

Así, por ejemplo, el objetivo del departamento de ventas, es particular su relación con los objetivos de la empresa, en tanto que el objetivo de la sección de -- control de vendedores, es particular en relación con el objetivo del departamento de ventas. El objetivo del departamento de producción es particular, en relación con el objetivo general de la empresa; en tanto que el obje-

tivo de la sección de almacenes de materia prima, es particular en relación con el objetivo de la planta o fábrica.

Los objetivos se dividen, pues, en estas dos categorías, por un criterio eminentemente relativo; ello significa que un objetivo puede ser, bajo un aspecto, particular, y bajo otro, general, según que se le compare con otro más amplio, o más concreto.

Esta clasificación tiene especial importancia dentro de la Administración por resultados, pues, para fijar los objetivos de una sección, hay que tener a la vista los objetivos generales dentro de los que aquélla actúa.

Objetivos subordinados y básicos

Son objetivos subordinados aquellos que son meros medios para alcanzar los objetivos básicos o principales. Son objetivos básicos, en cambio, aquellos en que, de alguna manera, se detiene la intención de la persona o institución. Así, los objetivos de la empresa, tales como obtener ganancias o prestar bien los servicios a los que está dedicada, son de suyo objetivos básicos; en tanto que los objetivos de la atención al personal, las del mantenimiento de la planta, etc., son de suyo objetivos subordinados al objetivo general.

Debe advertirse que los objetivos subordinados, no

obstante su carácter de meros medios para alcanzar el objetivo general, son, con todo, los "inmediatos", es decir, que si no se obtienen previamente, no se lograrán - los principales. En cambio, los objetivos principales o básicos, son objetivos "mediatos", esto es, su logro depende de que se hayan obtenido ya los objetivos secundarios o subordinados: el llegar, por ejemplo, al séptimo piso de un edificio para tratar en él algún asunto, puede ser nuestro objetivo principal; pero, no obstante, el pasar por el piso tercero, es un objetivo inmediato y necesario, ya que no alcanzaremos el séptimo piso, si no pasamos previamente por el tercero.

Suelen añadirse en esta clasificación, los llamados objetivos "colaterales". Son aquellos que, si bien no se buscan como objetivos básicos, tampoco son meros medios para llegar a dichos objetivos básicos. Siguiendo la comparación señalada en el párrafo anterior, diríamos que, - si yendo al séptimo piso tenemos que pasar por el tercero, éste es un objetivo meramente secundario: no tenemos ningún interés ni finalidad de pasar por él, más que la de alcanzar el séptimo. Pero si "aprovechamos" la ocasión para ver en ese tercer piso un asunto que teníamos pendiente con uno de los jefes de nuestra empresa, se -- constituye en un objetivo colateral. Con frecuencia, determinadas partes de un proceso, que no se buscan por sí mismas, sino como mero medio para lograr el objetivo -- principal, se aprovechan, se utilizan, para lograr algo

útil a la empresa. Así, ciertos residuos de la producción, con un pequeño esfuerzo, con una pequeña adaptación, pueden aprovecharse como un fin, no subordinado, pero -- sin que formen parte del fin básico de esa empresa, en -- este caso se tiene un objetivo colateral. Si nosotros -- realizamos una campaña de relaciones públicas como mera base para llevar, a cabo una buena labor de publicidad, aquella será un objetivo secundario. Pero, si conscientes de la enorme importancia de dichas relaciones públicas, ponemos en ellas especial atención, y nos cuidamos y dedicamos a buscarlas de algún modo por sí mismas, se convierten en objetivo colateral..

Como se ve, los objetivos que en la Administración por Resultados tenemos que fijar, muchas veces tendrán -- que ser, sobre todo cuando nos encontramos en los niveles inferiores, subordinados o colaterales. De todas maneras, al establecer la Administración por resultados, -- tenemos que analizar cuidadosamente la relación necesaria entre nuestros objetivos básicos y secundarios, sobre todo para coordinar los resultados que se fijan a -- una sección o unidad, con los de un departamento jerárquicamente más alto.

Objetivos a corto y a largo plazo

Los objetivos suelen considerarse a corto plazo, cuando son de un año o menos. Suele, por el contrario, to-

marse como objetivos a largo plazo, cuando implican más de un año. Actualmente suelen denominarse los primeros "operacionales" y los segundos "estratégicos".

La mayoría de los técnicos señalan la coincidencia de que los objetivos a largo plazo son cada día más importantes, y que su fijación suele hacerse hacia los cinco años.

De todas maneras, ordinariamente los objetivos a mayor plazo se subdividen en otros a menor plazo. Así, el plan de un año, se dividirá en etapas por semestres, por trimestres, o aún por meses. Ello permite ir siguiendo con mayor cuidado la realización o el logro de los resultados que esperamos, a la vez que poder llevar a cabo oportunamente las correcciones necesarias.

PRINCIPIOS DE LOS OBJETIVOS

Los principios que se mencionarán enseguida, se han seleccionado entre los que rigen, tanto la previsión como la planeación, ya que son aplicables al caso de la Administración por Resultados.

Principio de la precisión

Los objetivos deben fijarse, en forma tal, que no queden expuestos, por su vaguedad, a ser entendidos de

distinto modo por personas diversas. Por ello, deben fijarse siempre que sea posible, cuantitativamente, esto es: determi nando, a base de cifras y cantidades, cuándo debe considerarse que se han alcanzado y cuándo no.

Cuando esta cuantificación no pueda realizarse, por lo menos deben definirse sus características con el mayor número posible de criterios, comparaciones, registros, etc., en forma tal que pueda precisarse en el momento de la revisión, si el objeto se obtuvo, o no se alcanzó.

La precisión es esencial. En el primer supuesto, se i- dentifica con lo que otros han llamado principio de cuantifi cación.

Principio de cuantificación indirecta

Cuando es imposible realizar una cuantificación directa, como es la que se logra en los presupuestos, convendrá y car de medios de cuantificación indirecta, entre los cuales destacan:

a) Cuantificar por sus efectos. Si nosotros no podemos medir una realidad que nos interesa, pero que es difícil de cuantificar, como por ejemplo, la moral o entusiasmo del per sonal, sí podremos medir el número de faltas de asistencia, el número de quejas presentadas o el aumento de la producci ón.

b) Cuantificar por sus causas. En este supuesto se tra ta más bien de establecer y controlar la realización de ele

mentos, técnicas o medios que buscan mejorar esa realidad--- que nosotros tratamos de controlar. Así, para elevar la moral del personal podremos señalar que se tendrá una entrevista semanal con los empleados, con el fin de entusiasmarlos; que se hará una encuesta una vez al año; que se entregará un boletín semanal.

c) Por programa. Indiscutiblemente, la cuantificación indirecta, si se realiza a través de un solo efecto, o lo que es peor, de una sola causa, merece poca confiabilidad. Lo que debe hacerse, es formular un programa congruente que debemos fijar con cuidado, para determinar todo un conjunto armónico de actividades que tiendan a mejorar la característica del personal que deseamos controlar, así como, al mismo tiempo, una serie de estadísticas sobre efectos concretos--- que necesariamente deba producir la mejoría que a este respecto se logre. Si todas las causas que hemos acordado, se han cumplido, y si todos los efectos que hemos medido, se han elevado, obviamente podemos deducir que existió una mejor realización en aquel aspecto que tratamos de cuantificar y de elevar.

d) Por tiempo. Cuando no exista ninguna otra forma de cuantificar la realización de las metas que nos proponemos, hay una, que es indispensable también en la cuantificación directa, ya que ésta se hará por años o semestres: nos referimos al tiempo.

Si en todas y cada una de las actividades y tareas que-

nosotros habremos de realizar, y las que habrán de llevar a cabo nuestros subordinados, fijamos un día exacto en que deben quedar hechas, y controlamos después con cuidado que se cumpla esa fijación, puede decirse en realidad que se ha logrado un gran avance.

El control de este cumplimiento de cada función y actividad, que en cada tiempo preciso debe realizarse, puede llevarse a cabo por muchos medios: una agenda, formas especiales, un tablero, etc.

Fijación cualitativa

Además de la cuantificación, sea directa o indirecta y presentando cierto parecido con esta última, está la precisión cualitativa de los objetivos.

Este tipo de fijación presupone, ante todo, que no es posible en forma real, o al menos económicamente aconsejable, o bien por otras dificultades, realizar una fijación cuantitativa. En este supuesto, se trata de establecer los objetivos con tales características, que, al compararlos con los resultados obtenidos, pueda determinarse con seguridad y sin lugar a dudas, o a apreciaciones meramente subjetivas, si los objetivos se alcanzaron, llegaron a superarse, o si debe considerarse que no se lograron realizar.

Lo anterior se lleva a cabo por varios métodos:

- 1) En ocasiones se rodea al objetivo de varios ejemplos

criterios y detalles, en forma tal que, en caso de que no se hayan logrado, esto se ha de reflejar en la carencia de todos estos elementos, o al menos de la mayor parte de ellos.

2) En otros casos, se usa el establecer ciertas bases-- para precisar, por comparación, si el objetivo se alcanzó o no. En ocasiones se hace referencia a libros, registros y reportes que, al consultarse, podrán darnos idea de si el objetivo se alcanzó, o no fue realizado.

Principio de la flexibilidad

La precisión en los objetivos es, indiscutiblemente, un avance. Pero objetan muchos que la precisión va en contra de la facilidad en su aplicación. Para citar uno de los ejemplos más mencionados, citaremos los presupuestos, mejor dicho, el control presupuestal. Este sistema, cuya utilización representa uno de los grandes avances en la Administración-- Científica, tiene, con todo, la limitación de que no permite en muchas ocasiones salirse del presupuesto por necesidades-- imprevistas, para aprovechar oportunidades de venta, producción o compra. La realidad es que todas estas limitaciones-- se fundan en el hecho innegable de que, por grande que sea-- la previsión, ésta no puede llegar a todos los casos que podrían presentarse.

Principio de la participación

Este indica que, en la fijación de los objetivos y en la determinación de los resultados que se esperan, deben participar todos los jefes, en la parte que a ellos corresponde, o sea, en la fijación de las metas que ellos han de realizar.

Los subordinados del jefe encargado de alcanzar una meta, con sus colaboradores inmediatos en ese logro, y, por ello, comparten necesariamente con él la responsabilidad de alcanzarla.

Este principio es de suma importancia. A nuestro juicio, es lo verdaderamente novedoso, y lo más efectivo en la Administración por Resultados.

Principio del realismo

Los objetivos deben ser de tal naturaleza, que sean posibles de alcanzar, y al mismo tiempo que estimulen a alcanzarlos o superarlos.

Cuando se fijan objetivos sumamente elevados, se corre el riesgo de no incentivar o estimular a que se alcancen, ya que, al considerar la dificultad que representa el intento de lograrlos, las personas que los persiguen se desaniman por ello mismo para hacer el esfuerzo.

Principio de la objetividad

Este señala que, para poder fijar con eficacia los obje-

tivos, lo primero que se necesita es realizarlos sobre bases cuidadosamente estudiadas con fundamento en la realidad, y - con apoyo en un análisis fundado, lo más que sea posible, en hechos.

Fijar objetivos por apreciaciones puramente subjetivas, obviamente es casi inútil. Se requiere la experiencia de los años anteriores, la de otras empresas, las consideraciones - sobre lo que es factible o no, de acuerdo con la experiencia de los administradores, para determinar, sobre esos "hechos", lo que puede mejorarse.

LOS OBJETIVOS ESTAN RELACIONADOS CON LOS RESULTADOS

La idea de objetivos tiene gran conexión con el concepto de "resultados". El principio de todo el proceso administrativo, es la fijación de los objetivos o fines que queremos obtener. Para el fin de todo el proceso es precisamente la obtención de "resultados" que se habían fijado en esos objetivos: los resultados que se esperaban.

No tiene pues nada de extraño que la materia que estudiamos se llame por distintos autores, Administración por Objetivos, Administración por Resultados, e inclusive, que algunos la mencionen como Administración por Objetivos y Resultados. En realidad, teóricamente, lo mismo es fijar los objetivos que habremos de conseguir, para que ellos sean los que iluminen y orienten toda nuestra acción administrativa, o---

bien precisar los resultados que deseamos obtener, para el mismo fin de que nos sirvan de base, de guía, de impulso y de medida en todo el proceso administrativo.

A nuestro juicio, hablar de Administración por Resultados tiene, no obstante, una pequeña ventaja sobre el concepto de la Administración por Objetivos. Cuando pensamos en los objetivos, como nos situamos al principio del proceso, nos fijamos más bien en el camino que hay que recorrer, en los medios que anteriormente juzgamos aptos para alcanzar esos resultados, que es la determinación precisa de lo que queremos lograr. En cambio, el hablar de Administración por Resultados, exige que nosotros establezcamos con toda precisión las cosas concretas que hemos de alcanzar, señalando cantidad, calidad, forma, etc.

Toda administración por objetivos debe de seguir un proceso el cual este encaminado a dar pautas de acción llanas y precisas y que conduzcan al logro de resultados positivos, dicho proceso es el siguiente:

SELECCION DE OBJETIVOS IDONEOS

La planificación puede ser una función administrativa útil solamente si los objetivos son adecuadamente seleccionados. La selección inadecuada o la falta de especificaciones de los objetivos vicinará el costo y tiempo de la planificación, resultará una frustración y podrá hacer fútil la actividad completa de la planificación.

Toda empresa debería detallar sus propios objetivos en forma precisa.

El costo de no hacer dará como resultado una empresa inútil, demolida por sucesos casuales, debido a que no puede hacer planes concretos. Por otra parte, la identificación de objetivos permite hacer planes para cumplirlos.

Los objetivos deben representar deseos, pero deben ser razonablemente alcanzables. Las premisas críticas del futuro medio ambiente y las alternativas disponibles de objetivos deben ser considerados. Además, debido a que la mayoría de las empresas tienen metas múltiples, cada una debe ser establecida teniendo presente las otras. Deben ajustar, deben ser consistentes. Así, por ejemplo, sería absurdo seleccionar como un objetivo un aumento en el volumen de ventas que debilitará el objetivo de lucro o que fuera imposible de obtener sin un producto que todavía no se ha desarrollado.

ETAPAS DE LA FIJACION DE LOS OBJETIVOS

Sin perjuicio de que más tarde discutamos si se puede, o no, establecerse la Administración por Resultados cuando ésta no haya sido llevada a cabo por los más altos jefes de la empresa, suponiendo que, por lo menos contamos con su apoyo, y con la fijación precisa de lo que ellos esperan de nosotros. Así, por ejemplo, un departamento de producción podrá establecer que la determinación de sus objetivos para el siguiente año consiste en aumentar en un 20% la producción, disminuir--

en un 5% los costos, evitar en un 10% el ausentismo del personal o mejorar en un 2% la calidad estadística controlada.

El jefe de producción, pasará estas metas a cada uno de los jefes de las secciones. esto es, a sus inmediatos subordinados. Les dirá que, habiéndose fijado esos objetivos para la fábrica, desea que cada uno de ellos, en sus respectivas secciones, le indiquen qué resultados concretos han de fijarse, para que los objetivos del departamento puedan lograrse; que le señalen además, por qué medios, esto es, como se ha de alcanzar esto, en términos generales, y para que fechas se irán logrando cada etapa de los que él señala. El, por su parte,-- hará la fijación de cada uno de los objetivos de cada sección, como si fuera el jefe inferior.

A una fecha determinada, el jefe superior comparará con sus jefes inferiores, de preferencia con cada uno por separado, las sugerencias que por escrito habrá formulado él y las que han formulado sus subordinados. De ello resultarán básicamente tres posibilidades:

a) Puede ocurrir que el jefe y el subordinado coincidan exactamente en las metas esperadas. Esto, aunque un poco usual, sería un indicio de gran seguridad y objetividad en esa fijación de metas.

b) El jefe superior señaló metas que han sido sobrepasadas por los jefes inferiores. Ello no implica mayor dificultad, pues, independientemente de que puede ocurrir que vea--- que sus inferiores tienen la razón, puede, en todo caso, convencerlos de que, si se dejan las metas más bajas, todo lo---

que resulte más alto, representará un mérito para ellos.

c) Puede ocurrir que el jefe inferior señale metas más-- limitadas, que exijan menos esfuerzo, mientras que el jefe superior las propone más amplias. Esto, que a primera vista implica graves dificultades, tiene, no obstante, las siguientes ventajas sobre el método ordinario:

1. La discusión se hará previamente al trabajo: "en----- frío", no cuando hay problemas.

2. El jefe superior puede quedar convencido de las razones del subordinado, o viceversa.

3. La discrepancia suele venir de los medios concretos-- que se requieren para alcanzar ese resultado. Así, si el subordinado, dice que esto no puede lograrse, porque la máquina se descompone o porque la materia prima no es de calidad adecuada, el jefe superior, en todo caso estará cuidando que no haya descomposturas y que la materia prima sea adecuada.

4. Por su parte el subordinado, aunque señale lo que se hará, quién finalmente de las normas sea el jefe superior, -- puesto que la responsabilidad final le corresponde a él-- podrá tener cuidado de estar destacando las razones que él apuntó, y por las que él, a su juicio, no podían lograrse las metas que el jefe superior impuso. Así, por ejemplo, estará reportando las descomposturas, las deficiencias en la materia-- prima, los fallos del personal, etc. De esta manera, sea por parte del superior, o del subordinado, se están objetivizando los factores que ayudan, o estorban, para conseguir los resultados señalados.

Por supuesto estas hipótesis pueden combinarse en un mismo caso: en unos aspectos el inferior propone metas más altas; en otras, iguales; y quizá, en la mayoría, el superior exija metas más altas que las que el inferior estima posibles.

d) Mucho más deseable que los sistemas antes fijados, --- es discutir con el subordinado solamente las "áreas" en las que deben fijarse los objetivos o resultados, y dejar que sea precisamente él quien las señale, y, de parte del jefe, exista sólo una revisión, modificación, confirmación y, en todo caso, discusión con el subordinado, sobre cómo van a alcanzar se esas metas, y si se consideran realistas. Esto es lo ideal, lo que da su máxima efectividad a la Administración por Resultados.

El siguiente paso consistió en la coordinación de los objetivos o metas que se haya fijado, en la diversas secciones que forman un departamento.

Siendo la administración esencialmente coordinación, de nada serviría que existieran objetivos muy buenos en la sección de un departamento, mientras que en otros distintos, -- las metas u objetivos no fueran adecuados. Por este motivo, -- el jefe de este departamento deberá reunirse con todos los jefes de sección o grupo del siguiente nivel jerárquico, para el efecto de analizar, y hacer que los otros analicen, sobre la base de sus observaciones, si todo puede armonizarse, de tal manera, que los logros de una sección no estorben o se retrasen, respecto de las otras.

Esta coordinación, una vez lograda, tiene que extenderse a los demás departamentos o divisiones en la empresa. De sobra es conocida la dificultad de coordinar las actividades del departamento de ventas con el de producción. Todo el mundo sabe que dicha coordinación es substancial, pero difícil de lograr: producción quiere que ventas "venda" lo que esa sección es capaz de producir, en tanto que ventas desea que producción haga precisamente lo que ella puede vender y en la forma en que para ello lo necesite.

Etapa de revisión previa y realimentación

Cuando la fijación de la metas de todos los departamentos y secciones de la empresa se ha logrado, deben coordinarse por la suprema autoridad de la misma, para poder comprobar si esas fijaciones parciales han respondido a las metas generales fijadas de antemano.

Puede ocurrir, por ejemplo, que todas las metas particulares, después de cambiarlas, conduzcan a resultados generales más altos que las fijadas inicialmente. En este supuesto, evidentemente los objetivos y metas generales habrán de elevarse. Puede ocurrir, por el contrario, que las metas y objetivos fijados por cada uno de los departamentos y secciones, no alcanzan a lograr las metas generales. En este caso, después de las naturales y necesarias discusiones y modificaciones, habrá que reducir quizá, por el momento, esas metas generales, o bien buscar otros medios que nos permitan alcanzar--

las. De hecho, ocurrirá que en unos aspectos se llega exactamente a las metas generales; en otros se va más hacia arriba, y en otros se está más abajo.

En cualquier supuesto ello implocará, quizá no de las--- metas, pero si, por lo menos, de los planes y la organización de acuerdo con lo aceptado y fijado por cada uno de los departamentos referidos.

Etapas del logro de los resultados.

INICIACION. Con lo anterior hemos terminado, según ya hicimos notar, todo el trabajo de preparación de la administración por resultados.

Comenzamos ahora el relativo a su realización. No cabe-- señalar más importancia a un aspecto que al otro, como no la hay en administración entre la mecánica y la dinámica: las-- dos cosas son necesarias.

MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACION. Cabe aquí hacer notar,-- que para la mejor comprensión de como opera la Administración por Resultados, que es indispensable, es casi la base del éxito, el mejorar la "comunicación". Es indispensable que cada-- jefe, diariamente, si es posible, o al menos se presente la-- ocasión, tenga con sus subordinados conversaciones informales.

REVISIONES PERIODICAS. Periódicamente tiene que haber,-- no obstante, revisiones formales; se tratará de reuniones de cada jefe superior con los jefes que directamente dependen de

él, para analizar si están obteniendo los resultados perseguidos, señalados y aceptados.

ACCIONES CORRECTIVAS. De esta revisión pueden surgir--- fundamentalmente tres situaciones distintas:

a) Que las metas se han alcanzado exactamente como se--- habían previsto. No habrá más que asegurarse de que siga llevándose como antes.

b) Que las metas no se han logrado como se esperaba, pero que, después de discutir, se pueda encontrar una acción correctiva, sea para seguir, por lo menos, la trayectoria de--- tendencia al ritmo que se había previsto, o bien que puedan--- encontrarse medios para precipitar, violentar o activar de--- tal manera las actividades, que ello permita alcanzar al final del período los resultados prefijados desde el principio. Esto implica, en cualquiera de los dos supuestos, llevar a cabo esa acción correctiva.

c) Puede suceder también que, por circunstancias que no pudieron preverse, alguna o algunas de las metas fijadas no han podido alcanzarse aún, y que inclusive, para ser realistas, habrá que admitir que no podrán lograrse de ningún modo y deben abandonarse, al menos para ese período.

La revisión final y nuevo reinicio

Comparación al final del período. Al terminar el año para el que se ha establecido la Administración por Resultados, habrá de comparar las metas iniciales con los resultados obte

nidos. Pueden ocurrir varias cosas como:

Reiniciación. Como se comprende, lo obtenido, al final-- servirá para volver a iniciar el siguiente período. Ello nos-- llevará:

a) A ampliar o mejorar lo que para ese período nos habí-- mos fijado en un campo determinado.

b) A cambiar metas: un factor limitante, una vez vencido-- deja de serlo; quizá, si en este período nos interesaba aumen-- tar la cantidad, en el siguiente lo que nos interesa, habrá-- de ser mejorar la calidad, etc.

c) Puede ocurrir que, después de analizar con todo cui-- dado, lleguemos a la conclusión de que algunas de las metas-- alcanzadas, o no se puede, o no conviene elevarlas. Aunque no-- siempre será deseable, puede ser realista simplemente conser-- var esas metas.

d) Puede ocurrir, igualmente, que encontremos que lo que-- no se pudo alcanzar se debió a la falta de adiestramiento, --- falta de capital u otras razones semejantes. De hecho, en es-- te caso se nos están revelando las razones ocultas de nues-- tras deficiencias, y, de algún modo, la manera de superarlos. Será un magnífico resultado simplemente el volver a fijar c-- sas mismas metas, pero tomando medidas que ahora si nos permí-- tan lograrlas.

Aunque se insiste en que cada empresa debe determinar su-- proceso más adecuado a sus condiciones peculiares, creemos--- que la descripción del proceso más general de la Administra--

ción por Resultados, nos permitirá conseguir mejor el fin de aclarar la relación entre las distintas etapas que la forman, y como se aplican en el los principios que la administración general señala, y que sólo ha enfatizado y destacado la Administración por Resultados.

ALGUNAS REGLAS SOBRE LOS OBJETIVOS

Reglas negativas

Se conoce con este nombre algunos criterios que tienden a evitar que erremos tomando como objetivo lo que realmente no lo es. Fácilmente se comprende que tiene especial importancia dentro de la Administración por Resultados, evitar tal error.

"No debe confundirse el objetivo con alguno de sus síntomas"

El objetivo es lo que buscamos, como causa de la que depende que alcancemos los resultados que nos hemos fijado;--- los síntomas, son efecto de esa causa que, precisamente por encontrarse más cerca de nosotros, porque suelen constituir "nuestro problema", fácilmente los tomamos como "lo que nos interesa resolver", siendo que, aunque alcanzáramos esos resultados inmediatos, mientras permanezca la causa, volverán a presentarse.

Así, por ejemplo, puede ocurrir que situemos nuestro---

problema en "recobrar el número de clientes que teníamos en años anteriores, y que hemos perdido en el último". Esto podría ser efecto de que nuestros precios no son competitivos, o nuestra calidad ha bajado; subir esa calidad, o reducir esos costos y los precios respectivos, son nuestro verdadero objetivo, tratar de recuperar los clientes a base de más publicidad o visitas, no lo será, porque estamos apuntando entonces a un síntoma, no al verdadero objetivo, que no habremos de lograr con estos últimos medios.

"No confundir el objetivo con uno de los medios de alcanzarlo"

En este caso ocurre algo totalmente distinto: en realidad, estamos fijando como objetivo uno subordinado, que habrá de conducirnos al principal: pero, por costumbre, rutina, análisis incompleto o cualquier otra causa, escogemos un objetivo inmediato o subordinado, que no es el más conveniente: obramos como si el escogido fuera el único, o el mejor, siendo que pueden intentarse otros más efectivos, más rápidos o menos costosos.

Si, por ejemplo, señalamos que el resultado que debemos perseguir es cambiar nuestra maquinaria en un tiempo determinado, para poder obtener mejor calidad, más cantidad o menores costos, ese objetivo o resultado inmediato, es ciertamente adecuado. Pero puede ocurrir que existan otros más eficaces, más baratos, más rápidos, tales como mejorar los siste-

mas de producción sin cambiar la maquinaria, o dar mayor a---
diestramiento a nuestro personal.

Reglas positivas

Reciben este nombre, porque van directamente encaminadas a ayudar a nuestra mente a localizar, analizar y fijarnos los objetivos o los resultados que deseamos alcanzar.

Los objetivos deben fijarse por escrito. Es obvio que es to impide que cada persona los entienda de distinto modo, antes bien, ayuda a que todos tengan exactamente la misma idea de lo que se pretende lograr.

Por otra parte, cuándo el objetivo se fija por escrito, es más fácil analizar si está completo, si es claro o si conviene cambiar el orden de sus elementos.

Para fijar con precisión y en forma completa los objetivos, nos ayudan las seis famosas preguntas de Rudyard Kipli--ng: "¿Qué, Cómo, Quién, Por qué, Dónde, Cuándo?". Tienen especial importancia en la fijación de los resultados el "Qué vamos a lograr", el "Cuándo lo vamos a lograr" y el "Cómo lo vamos a lograr", en uno de sus aspectos básicos: el Cuánto.

FORMAS BÁSICAS DE TENDER AL LOGRO DE LOS RESULTADOS

Se hace notar según Morrisey -"Management by Objectives--and Results, Ed. Addison Wesley, 1970, pág. 2- que hay dos---
formas extremas de tender al logro de los resultados: la pri-

mera se caracteriza porque encontramos nuestro esfuerzo y---
previsión, en fijar con toda exactitud lo que deseamos, y con
qué características pensamos alcanzarlo. En la segunda, en---
cambio, nos fijamos en las cualidades que deben tener las per
sonas, las funciones que deben realizar y los sistemas que---
vamos a emplear. Dentro de este segundo sistema, la acción y-
los problemas de cada día nos van llevando a tomar las deci-
siones que creemos nos conducen hacia los objetivos fijados--
con cierta imprecisión, porque nos hemos concentrado más "en-
lo que ha de hacerse", que "en lo que ha de lograrse". Por su
puesto, no significa lo anterior que sea posible obrar total-
mente en uno de estos dos extremos: lo único que ocurre, es--
que, en el primer supuesto, nosotros precisamos el objetivo--
como una idea más bien abstracta, y dejamos para las circuns-
tancias del momento el lograr más o menos dicho objetivo. En
el segundo sistema, por el contrario, nos fijamos especialmen
te en el resultado, determinándolo con la mayor precisión po-
sible, tratando de establecer todas las características sobre
las cuales vamos a actuar y previendo que se hará en el caso-
de posibles fracasos. Y, sólo en aquellos casos realmente im-
posibles de prever, nos confiaremos a lo que podríamos lla---
mar, la inspiración del momento.

DEFINICIONES DE LA ADMINISTRACION POR RESULTADOS

Las principales definiciones de la Administración por Re
sultados, y los puntos fundamentales de la misma, demostrarán

que no se trata de un sistema de administración totalmente -- desconocido, como algunos pretenden, con enfoques especiales, con mayor énfasis en determinadas partes del proceso administrativo, y por último, dando luz a cada paso del proceso administrativo con un enfoque de lo que el objetivo y sus requisitos señalan, de manera que toda vaya mejor orientado y dirigido a la obtención de resultados.

Podemos definir la Administración por Objetivos con Miller, como: "El proceso de administración por virtud del cuál todo el trabajo se organiza en términos de resultados específicos que habrán de alcanzarse en cada tiempo determinado, en tal forma, que las relaciones concretas contribuyan al desarrollo y logro de los objetivos generales de la empresa".

Koontz y O'Donnell en su conocida obra de principios de la administración lo definen así: "Es un sistema por el cual, al principio de un período que se pretende evaluar, superior y subordinado discuten los resultados específicos que deben obtenerse en él, midiéndolos, siempre que se pueda".

George S. Odiorne, en su obra sobre la materia, Management by Objectives, da esta definición: "Es un proceso por el cual el superior y el subordinado de una organización, identifican conjuntamente sus fines comunes, definen cada una de las principales áreas de responsabilidad individual en términos de los resultados que se superen, y usan estas medidas como guías para manejar la unidad y fijar la contribución de cada uno de los mismos".

George L. Morrisey, más que definir la Administración por Resultados, describe algunos de sus elementos importantes al señalar que: "En esencia, este enfoque divide el trabajo del administrador en sus funciones y, actividades básicas, con el fin de escoger las de mayor importancia para una administración efectiva, y diseña un proceso que, si es seguido, conducirá inevitablemente a una mayor productividad y mayor satisfacción en el trabajo".

Dale D. Mc. Conkey, lo define así: "Es un enfoque para - la planeación y evaluación administrativas, en el que se establecen por cada jefe, metas específicas para un año, en otro período de tiempo, sobre la base de las metas que cada uno de ellos debe lograr, para que los resultados totales de la empresa puedan realizarse".

CAPITULO III

LA IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACION EN TODO NIVEL

METAS INDIVIDUALES Y EMPRESARIALES

Si se omiten las negociaciones, a menudo delicadas, que se requieren para obtener el apoyo del administrador principal, es probable que fracasen completamente las siguientes etapas. A menos que el jefe principal y los hombres clave en cada departamento conozcan y acepten lo que se está haciendo, el asesor técnico que personalmente favorecen el empleo del sistema hará bien en posponer sus esperanzas hasta que no se obtenga ese apoyo. Es bien sabido que hay muchos administradores exitosos que gustan del control personal, y no les preocupa que todas las cosas parezcan caóticas mientras el control permanezca concen---

trado efectivamente en sus manos. Tales dirigentes se oponen a la sistematización por una variedad de razones personales. Cuando además poseen abundante energía y larga experiencia, y dirigen el negocio con vigor y entusiasmo, es probable que los resultados sean satisfactorios. Pero subsiste la cuestión de saber si serán substituidos por hombres que los iguallen en capacidad, experiencia y energía. También se puede poner en duda si esa clase de gente está empleando efectivamente su talento en la mejor forma posible.

Una de las razones más importantes para involucrar a los dirigentes principales de la organización en el proceso, es la de comprometerlos en el establecimiento de metas comunes a toda la organización. Esto es algo más que la mera acumulación de metas individuales de los subordinados. Tales metas comunes pueden provenir de la experiencia anterior, de los registros de competencia, de las normas de la industria, o de los niveles superiores de la administración, tales como el consejo de administración.

Gran parte de la literatura de los sociólogos que han estudiado la Administración por Objetivos y escrito acerca de ella, han hecho hincapié en la "productividad" como una medida única de éxito. Administradores experimentados reconocen que ésta es sólo una cerca de una docena de metas posibles para una organización.

La necesidad de establecer medidas de actuación de la organización antes de fijarlas para los gerentes indi-

viduales, deriva de este hecho simple: no todas las metas de la organización serán divisibles en metas personales-- de los administradores de niveles inferiores.

Las decisiones que se toman al nivel más alto, pueden afectar los objetivos de quienes ocupan posiciones subordinadas en muchas formas. Los administradores individuales o niveles inferiores deben conocer estas decisiones, y las limitaciones que las mismas significan para sus facultades discrecionales, antes de que se les pida que propongan sus propias metas. De otro modo, los superiores pueden estar pidiendo opiniones o sugerencias que en realidad no se podrán utilizar porque estarán en conflicto con decisiones ya tomadas más arriba. Es mucho mejor no pedirles nunca a los subordinados que participen en decisiones que los afecten, que pedirselos y luego ignorar sus opiniones.

El establecimiento de medidas de actuación de la organización antes que las de la actuación individual, define los límites dentro de los cuales los subordinados pueden legítimamente proponer metas. Una vez que se conocen tales límites, deberán solicitarse los metas y los tabuladores individuales, y hasta donde sea posible, deberá adaptarlos a las metas de la organización.

En resumen, el establecimiento de medidas de la actuación de la organización debe preceder a las reuniones entre administradores y subordinados en que se fijan las metas de éstos. Esas medidas de actuación de la organiza-

ción delínean las áreas de decisión de ambas partes en el proceso de fijación conjunta de metas.

Aunque muchas de las medidas de actuación de la organización serán adiciones de las metas individuales de los administradores, deberán identificarse con claridad las que no lo son. Los elementos individuales de un grupo en la empresa tienen sus propias ideas de los resultados que desean lograr. Sus necesidades son importantes como bases para sus motivaciones, y cooperan mientras las metas del grupo sean consistentes con la idea de sus propias metas.

Un grupo de cooperación debe mantener un conjunto de objetivos comunes a sus miembros. Los objetivos de la organización no son personales, sin embargo, deben permanecer acordes con los de los individuos que están dentro de la organización. Si una persona acepta los objetivos de la organización, debe sentir que al lograr las metas de la organización, satisfará o al menos no se opondrá a las suyas.

Algunas metas de la organización se opondrán con las del individuo; sin embargo, normalmente, tiene una amplia "zona de indiferencia" y continuará cooperando a menos que se convenza de que la oposición es irreconciliable.

UTILIDADES Y OBJETIVOS

Debido a que muchos no creen que el principal objetivo administrativo de todas las empresas es obtener una u-

tilidad financiera, se requiere un estudio sobre este tema. No todas las empresas están interesadas en obtener utilidades. Por ejemplo, iglesias, hospitales, instituciones caritativas y oficinas gubernamentales no tienen por meta las utilidades económicas. Las empresas no lucrativas normalmente dependen de donativos, legados, colectas públicas, y algunos cargos, tributos o impuestos necesarios para que la empresa se sostenga. El objetivo básico en tales empresas no es obtener utilidades, sino prestar servicios útiles y socialmente benéficos. La clase de servicios que estas instituciones prestan y lo bien que los prestan, son factores importantes de los cuales depende el monto de la ayuda económica que pueden obtener.

Pero se podría preguntar: ¿Acaso el principal objetivo de los negocios, o al menos el de la mayoría de ellos, no es el de lograr utilidades? Nuevamente aquí la respuesta es no.

En realidad, no es práctico tener como única meta la obtención de utilidades. Las utilidades son de naturaleza residual y tienen existencia como resultado de otros esfuerzos. Un gerente no puede tender directamente a obtener ganancias; debe hacer algo distinto que pudiera dar como resultado la realización de utilidades. En este sentido, puede pensarse que las utilidades son un objetivo indirecto, un subproducto posible y que se espera como resultado de otros esfuerzos directos. Las utilidades se encuentran en el eslabón final de una gran cadena de even-

tos interrelacionados. Por ejemplo, el presidente de una gran tienda de departamentos tiene como objetivo adquirir 300.000 clientes satisfechos. Esto destaca el servicio y, cuando se consigue es muy probable que se acumule una suma satisfactoria de utilidades.

Sin embargo, esto no implica que las utilidades, es decir, los ingresos totales menos los gastos totales, no sean importantes. Bajo el sistema competitivo, es verdad que una empresa debe mostrar utilidades para sobrevivir, para generar una reutilidad y mejorar sus instalaciones, para contribuir a su comunidad y para pagar su parte de los gastos del gobierno. Esencialmente, las utilidades son necesarias para cubrir las indispensables obligaciones y para continuar ofreciendo un servicio fundamental. Sin embargo, remarcar sólo las utilidades puede guiar equivocadamente al gerente. Por ejemplo, podría conducir a una "economía ridícula", en la cual la maquinaria no recibe el mantenimiento adecuado y sólo se promueven los artículos con márgenes elevados, la investigación se ignora o se elimina, se fomentan las operaciones de corto alcance y prevalece el criterio de "obtener la ganancia a toda costa".

PROPOSITO Y OBJETIVO DE LA EMPRESA

La meta de excedente de los administradores deja abierta la pregunta de cuál es el propósito de una empresa

y de cuáles deben ser sus objetivos, y los de sus departamentos, para contribuir a este propósito. El fin de un negocio es la producción y comercialización de bienes y servicios baratos; el del gobierno, la satisfacción de necesidades sociales, como la seguridad y el bienestar; el de una universidad, la investigación y la enseñanza, el de una iglesia, la administración de necesidades religiosas y así sucesivamente. Pero para alcanzar estos propósitos, puede ser necesario cierto número de objetivos empresariales y, a la vez, varias metas departamentales y seccionales que los sustenten.

Los objetivos tienen jerarquía

De este modo puede verse que los objetivos tienen jerarquía. El propósito de un negocio puede ser la producción y venta de automóviles. Pero esto, a la vez, requiere los objetivos de producir autos de cierto tipo y para ciertos mercados. Al siguiente nivel, existirán objetivos con respecto a áreas principales de operación como investigación y desarrollo, mercadotecnia, producción, precios y convenios financieros. En último término, el objetivo del capataz de una línea de ensamble puede ser producir una cierta cantidad de mil horas-hombre o reducir las devoluciones o repeticiones de trabajo a un cierto porcentaje.

Los objetivos forman una red

Tanto los objetivos como los programas de planeación suelen formar una red de resultados y eventos deseados. Una compañía u otra empresa es un sistema. Si las metas no están interconectadas y se sustentan mutuamente, la gente seguirá caminos que pueden parecer buenos para su propia función pero que pueden ser dañinos para la compañía como un todo.

Al considerar las metas y los planes como una red,-- en algunas ocasiones se pasa por alto que rara vez son lineales, es decir, que cuando un objetivo se cumple, es seguido por otro, y así sucesivamente. Es casi universal--- que las metas y programas estén interconectados en forma de red.

Es fácil para un departamento de una compañía establecer metas que pueden parecer apropiadas para él, sin darse cuenta de que con ello está operando "en contra" de los propósitos de otro. El de manufactura puede encontrar que sus metas se cumplen mejor mediante grandes órdenes-- de producción, pero esto puede interferir con el plan del departamento de mercadotecnia de tener todos los productos de la línea fácilmente disponibles, o con los del departamento de finanzas de mantener las existencias a un-- cierto nivel.

El problema de hacer efectiva una red es bastante difícil en sí mismo. Pero se complica aún más por las nece-

sidades de la estructura de la organización y por otros factores como las consideraciones de personalidad. Aunque podemos tratar de organizar las unidades de una empresa alrededor de áreas claves para el logro de resultados, esto puede no ser siempre posible. Otros factores podrían ejercer una influencia determinante, tales como la tecnología (una compañía petrolera de ninguna manera podría tener una división integrada de gasolina, separada de la de aceites para motores) o como las actitudes personales (aun un ingeniero de investigación rara vez le gusta ser considerado como parte de la organización de mercadotecnia).

Multiplicidad de los objetivos

Los objetivos son, naturalmente, muchos. Aun los más importantes y amplios de una empresa suelen ser múltiples. Un negocio podría incluir entre sus objetivos globales determinadas tareas de utilidades y rendimiento sobre la inversión; cierto incipió en la investigación para desarrollar un flujo continuo de producto, de consumo durable; financiamiento mediante reinversión de utilidades y créditos bancarios, etc, y adherirse, en todos los aspectos, a los valores de nuestra sociedad.

Decir que el objetivo de una universidad es la investigación y la enseñanza no es suficiente. Será mucho más exacto (pero no verificable) hablar de sus objetivos en cuanto a la atracción de estudiantes altamente califica-

dos; ofrecer un entrenamiento básico en ciencias y en artes liberales así como en ciertos campos profesionales; -- otorgar los grados de maestría y doctorado a candidatos -- con rigurosa formación; integrar un cuerpo de profesores de gran jerarquía académica; descubrir y organizar nuevos conocimientos mediante la investigación; y operar como una escuela privada apoyándose, sobre todo, en las colecciones y en los donativos de sus alumnos y amigos.

Del mismo modo, a cualquier nivel en la jerarquía de los objetivos, es probable que las metas sean múltiples. Este es exactamente el hecho que ha atraído la atención de algunos especialistas en administración. Algunos opinan que un administrador no puede tratar de lograr con efectividad sino unos cuantos objetivos. Schleh, por ejemplo, ha dicho que "ningún cargo debe tener más de dos o cinco a la vez".¹ Su argumento es que demasiados objetivos para un administrador tienden a desviarlo de su cumplimiento y pueden dar una importancia indebida a objetivos menos importantes en perjuicio de los mayores.

Hay algo de cierto en lo que dice Schleh, pero su número parece demasiado arbitrario y demasiado pequeño. Es cierto que a las metas menores no debe dárseles el estatus de objetivos importantes a menos que se esté tratando con un trabajo de nivel bajo. Sería de poca utilidad para un administrador de nivel alto realizar buena parte de

1 Management by Results (Nueva York: Mc Graw-Hill Book -- Company, 1961), pág.22.

objetivos menores, como atender clientes, asistir a juntas y reuniones o contestar correspondencia. Existen ciertas cosas que se espera que cualquier administrador realice, las cuales no necesariamente deben considerarse como objetivos especiales y específicos. Las metas no se conciben como un trato con todas las facetas de trabajo de una persona. No deben confundirse con las actividades.

Aun si se excluyen las cuestiones de rutina, parece que no existe un número máximo de objetivos. Con seguridad, si existen tantos que ninguno demande una atención adecuada, la planeación será ineficaz. Al mismo tiempo, parece posible que los administradores pudiesen perseguir simultáneamente tantos como 10 a 15 objetivos significativos. Esto depende a la vez de cuánto hacen ellos mismos y cuánto pueden asignar, con lo cual, en parte, su papel se limitaría a asignar, supervisar y controlar.

LA FIJACION DE LOS OBJETIVOS GENERALES

Puesto que hemos señalado que una de las dos bases fundamentales de la Administración por Resultados es la precisión, y, hasta donde es posible, la cuantificación de los resultados que se esperen, se comprende claramente la trascendental importancia que tiene esta fijación de objetivos.

Para establecerlo en forma más adecuada, deben seguirse diversos pasos:

1. Fijación de las áreas en las que se han de señalar objetivos.

Es indiscutible que dentro de cada función o campos concretos, existen diversas áreas, en cada una de las cuales habrán de fijarse ciertos resultados que se esperan.

No es práctico fijar resultados en todas las diversas áreas y someter al sistema de Administración por Objetivos todos los fines que debe conseguir un jefe, porque faltaría la concentración de cuidados y acciones, resulta indiscutible que tendrán que escogerse las áreas en las que, en ese momento, para ese departamento, sección o grupo, conviene fijar ciertos resultados.

Así, por ejemplo, podrá ocurrir que en un departamento de producción, se establezcan como áreas las siguientes concretas: disminución de costos, mejoramiento de la calidad y disminución del ausentismo. Ello no implica que en todos los demás campos, tales como cantidad de la producción o mantenimiento de las máquinas, sino tan sólo,-- que se dejen en un segundo orden estos campos, para intensificar nuestro cuidado en las áreas señaladas. Con ello, habremos de conseguir la concentración de nuestras facultades, nuestro interés y nuestro cuidado, en dos o tres-- campos determinados, con el fin de obtener resultados más efectivos y valiosos.

No es posible en forma general y teórica determinar cuáles son las áreas que deben escogerse: ello se tendrá que analizar a la luz de cada departamento, cada empresa,

cada período.

En la fijación de áreas es en lo que con mayor razón deben colaborar el jefe superior y su subordinado. Si no coincidieran en esto, sería imposible la fijación de los resultados u objetivos concretos.

Por otra parte, hay que reconocer que es más fácil-- convenir en cuanto a las áreas, que respecto a los objetivos concretos. Normalmente el jefe y sus subordinados están de acuerdo en que lo que necesita primero corregirse es tal o cual aspecto; lo que puede dar lugar a discrepancias es lo que se ha de alcanzar en cada una de estas áreas y, sobre todo, cuánto debe alcanzarse. Pero desde ahora adelantamos que sólo deberán ponerse de acuerdo respecto a los medios sumamente generales, no a los sistemas y medios concretos, pues esto sería ir en contra de la delegación que implica la Administración por Resultados.

2. Fijación de prioridades.

Cuando se han determinado las áreas, habrá necesidad de establecer dentro de ellas las prioridades, esto es, -- jerarquizar los diversos objetivos que dentro de cada una de dichas áreas han de alcanzarse.

Estas prioridades, tienen que escogerse de la misma manera como se escogieron las áreas: en realidad se trata de encontrar sub-áreas más concretas para, dentro de ellas, fijar los resultados.

Para ambas cosas nos permitimos sugerir que frente a

cada área o sub-área, se coloquen los beneficios que traerá y las dificultades que exigirán. Con base en estos datos, puede hacerse un alineamiento, comenzando por ponerlo que se considera en primer lugar, y lo que debe estimarse en el último; en segundo se tomará aquella que más se acerca a la primera, y aquella que más se estima similar a la última, y así sucesivamente.

3. Cuantificación o, al menos, precisión

Una vez que han sido establecidas las áreas concretas y sus prioridades, se tratará de fijar en cada una de ellas, cuál es la cantidad, o por lo menos, la determinación más precisa posible para establecerla.

4. Cuantificación de objetivos generales

Evidentemente, lo primero es la determinación o cuantificación de los objetivos generales.

Indiscutiblemente se trata de uno de los capítulos vitales, puesto que es precisamente para la empresa en su conjunto para quien se deben fijar los objetivos más claros y precisos, ya que todos los demás no serán sino medios respecto de aquellos.

Por otra parte, la fijación de estos objetivos generales encierra el especial problema, de que difícilmente pueden precisarse por años; pero, la fijación por un período de cinco años, por ejemplo, puede, y aun debe, dividirse en períodos de un año, con lo cual, estos últimos--

serán los que habrán de servirnos directamente para tomar los como base en la fijación de los objetivos de orden inferior.

Debemos considerar que los resultados generales de la empresa, están de tal manera vinculados con los de cada una de las funciones que se realizan dentro de cada departamento, que resulta difícil separarlos totalmente de ellos. Así, los objetivos generales de la empresa, de manera primordial se encuentran ligados en forma necesaria a los objetivos de ventas y financieros, y que lo que toda empresa busca finalmente, es poder vender, para obtener utilidades y prestar un determinado servicio a la sociedad.

La selección de áreas debe, por lo mismo, buscarse aquí principalmente, en aquellos aspectos de coordinación entre las diversas secciones o departamentos de la empresa, en su relación con el mercado, con el público, y, por supuesto, con las ganancias, competencia, etc, que la empresa debe desarrollar, ya que éstos son sus fines más directos.

Habrán de seleccionarse aquellas áreas que constituyan el factor limitante en la empresa, esto es, aquellos aspectos en que su necesidad de mejoramiento es mayor. No se bajará al detalle de actividades de rutina que ya estén controlando de alguna manera.

Así, por ejemplo, las áreas seleccionadas pueden referirse, o bien a las ganancias, calculado sobre capital-

invertido, sobre volumen de ventas o sobre rotación de inventarios, o bien a los aspectos de competencia de la empresa, tales como posición en el mercado, expansión geográfica, o bien a aspectos de algún modo conectados con cuestiones generales de la producción, tales como lanzamiento de nuevos productos, productividad general, o bien sobre aspectos de relaciones públicas o de responsabilidad social de la empresa en la comunidad.

Cuando se han determinado estas áreas, habrá que escoger de cuatro a seis objetivos para el período inmediato.

En el supuesto de que la empresa, o bien no quiera todavía entrar toda ella en la Administración por Resultados, pero autorice para su efecto a un departamento a que lo haga, o cuando lo haya realizado en forma expresa como experimento piloto, deberá tomar de sus objetivos a largo plazo la parte correspondiente al año en que se va a iniciar, y fijar los resultados cuantitativos de la manera más cuidadosa y completa que sea posible. La lista de objetivos no debe necesariamente reflejar todas las expectativas de la empresa; sobre todo en los ensayos iniciales, sería impráctico hacerlo así. Por ello, es laudable reducir inicialmente la Administración por Resultados, particularmente si existe una especial resistencia al cambio entre los jefes y trabajadores, por motivos de costumbre o de dificultades que existen en la empresa. De esta manera, se logrará familiaridad con el sistema, sin cam--

biarlo todo. Cuando, tanto los jefes como los subordina--
dos, hayan ganado confianza en el uso de la Administraci--
ón por Resultados, será más fácil ampliarla.

COORDINACION INTERDEPARTAMENTAL

O INTERSECCIONAL

Después de que cada jefe inferior se ha puesto de a--
cuerdo con su inmediato superior en los resultados que--
han de alcanzarse, es necesario que éstos se discutan en--
cómite con los otros jefes de su mismo nivel, que depen--
den, por consiguiente, del mismo centro de autoridad.

Podría parecer que, estando ya de acuerdo con el je--
fe superior, se presupone que éste será el encargado de--
llevar a cabo la coordinación. Mas esto constituye un e--
rror fundamental: la coordinación más efectiva no es la--
puramente impuesta en forma vertical, sino la que espontá--
neamente se realiza en sentido horizontal. La primera es--
indispensable; pero se refuerza con el otro tipo de coor--
dinación. Puede que el jefe no hubiera notado el choque--
de dos objetivos; las lagunas que van a quedar; las repe--
ticiones innecesarias, en tanto que, al señalar a cada je--
fe lo que a él le corresponde, indiscutiblemente habrán--
de surgir los problemas, y éstos serán revisados anticipa--
damente.

Lo anterior implica una serie de pasos, que se resu--
men en los siguientes fundamentos:

1. Intercambio de objetivos. Es necesario que cada departamento, sección o grupo que ha establecido sus resultados, los dé a conocer por escrito a los demás, para que los puedan analizar con todo detenimiento.

2. Deben analizarse primero los objetivos fijados a los departamentos de línea, puesto que los departamentos-staff deben fijar sus objetivos con base en los de la línea, ya que trabajan para el asesoramiento y servicio de aquellas unidades lineales.

3. Deben fijarse aquellas fechas en las que un objetivo logrado por un departamento, debe servir de base para iniciar la realización de algo en otro. Así, si el departamento de personal programa iniciar un curso de preparación de jefes en una fecha anterior a la que el departamento de línea ha fijado para la producción de esos jefes, habrá que arreglar previamente esta situación.

4. Deben preverse, en lo posible, las desviaciones más fáciles de ocurrir, y la acción correctiva que debe aplicarse. Si, por ejemplo, se ha fijado que para lograr un aumento de ventas del 20% se espera en el primer mes tener el de 5%, debe preverse si, en caso de no lograrse éste, debe realizarse un nuevo adiestramiento, o bien conviene aumentar la publicidad o hacer promociones especiales.

6. Debe precisarse cómo se va a realizar la concentración de todos los datos. Quizá esto deba hacerse por la comisión encargada del mantenimiento de la Administra-

ción por Resultados, señalándose para ello un procedi-
ento y una fecha determinados. Esa conexión, o bien la
persona que se ponga en lugar de ella, deberá reunir los
resultados aceptados por los distintos jefes y buscar, de
preferencia con la colaboración de los ejecutivos de los
más altos niveles, si se ha conseguido alcanzar, con los
objetivos particulares de cada departamento y sección,---
los generales que la empresa se había fijado; si éstos se
han de reducir, tomando en cuenta que, nun antes de comen
zar, se tiene ya una especie de apreciación de muchas per
sonas sobre la imposibilidad, o no viabilidad de esos re
sultados y sobre su conveniencia. Quizá en algunos casos
convenga reajustar, por medio de una especie de realinen
tación los resultados generales; o bien, por el contra--
rio, reiniciar una revisión de los puntos críticos presen
tados, para ver la forma de que los objetivos particula
res en lo que se espera.

Puede que, por el contrario, de los objetivos fija
dos por cada uno de los departamentos, secciones y gru
pos, resulte que los objetivos generales se han quedado--
de alguna manera cortos; que han sido limitados. En estos
supuestos, convendrá discutir si conviene levantar o am
pliar objetivos generales.

Como se ve, hasta aquí no se ha iniciado todavía la
operación de la Administración por Resultados: se ha tra
tado sólo de una especie de simulación, de una discusión
en teoría, de una especie de simulación, de una discusión

sobre el modo como los medios y acciones de cada departamento, se han de convertir en resultados concretos, dejando cierta libertad a los jefes que han de alcanzar cada una de esas metas particulares, para que todas ellas concurren en forma cuantificada, y con la participación de dichos jefes, al logro de los resultados generales.

CAPITULO IV

OBSERVACION Y MANTENIMIENTO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

DE LA PLANEACION A LA OPERACION DEL SISTEMA

Debemos ahora analizar los principales pasos que deben darse, no ya en la estructuración de los objetivos, en su jerarquización, y en su coordinación teórica, sino en la realización misma del trabajo, bajo la influencia de la filosofía que se ha decidido y del sistema fijado, fundamentalmente, sobre base de la participación y de la cuantificación de los resultados.

OBJETIVOS VIGILADOS Y OBJETIVOS RUTINARIOS

Cada uno de los jefes implicados en esta política o sistema, tiene que distinguir lo rutinario que no haya incluido en la Administración por Resultados, y lo que va a ser objeto precisamente de la búsqueda de una medida o un estándar que trate de lograrse, esto es: aquellos puntos que han sido fijados como campo de aplicación de la Administración por Resultados.

En lo rutinario, no habrá variación alguna, sino que todo esto se seguirá llevando de la misma manera como se había hecho antes de establecer la Administración por Resultados. Sin embargo, es indiscutible que, si ésta ha sido eficaz en señalar cuatro o cinco objetivos concretos, alcanzables, realistas y estratégicos, éstos necesariamente habrán de influir benéficamente en la realización de las actividades de rutina, ordinariamente facilitándolas y mejorándolas.

En los tres, cuatro, seis o diez puntos concretos que constituyen los objetivos, resultados, o metas que se han precisado para ser alcanzados, el jefe deberá poner indiscutiblemente todo su cuidado, pues constituyen la base para alcanzar el plan que él mismo colaboró a establecer.

Sin embargo, como la técnica lo supone, después de haber discutido con sus jefes las características sumamente generales del "como" han de alcanzarse los objetivos o resultados, él debe tener una mayor libertad sobre la forma de lograrlos. En realidad, en la Administración por Re

sultados, después de fijar de común acuerdo entre el jefe superior y el subordinado lo que se ha de lograr, se deja a este último un campo de acción mucho más amplio sobre la forma concreta en que ha de obtener tales resultados.

Por otra parte, en la discusión habrán aparecido las ventajas, las dificultades y los modos de salvar estas últimas, de tal manera, que el jefe que se ha comprometido a lograr esos resultados, tiene ya muchos elementos previstos y calculados sobre la forma en que debe alcanzar mejor tales objetivos.

LA COMUNICACION DEBE IR EN MEJORA

La comunicación adecuada proporciona la necesaria participación e intercambio de información entre todos los miembros de la gerencia. En cualquier empresa, los gerentes deben comunicarse con otros gerentes; hay momentos en que cada uno de ellos necesita saber lo que ha hecho, está haciendo o planea hacer el otro. Por ejemplo, los planes que va a seguir el gerente de finanzas pueden influir en las acciones que emprenda el gerente de ventas. En forma específica, la comunicación capacita al gerente a obtener datos para la toma de decisiones, para ayudarse a identificar los problemas, para saber las acciones que probablemente sean necesarias para lograr ciertos objetivos, para determinar el grado de esfuerzos unificados que se está llevando a cabo entre los empleados, y para saber

so los logros dentro y fuera de la compañía son aceptables. La información debe ser conocida por los gerentes-- apropiados en el momento y lugar adecuados.

La comunicación es un medio, no un fin. Sirve como-- lubricante para el funcionamiento uniforme del proceso ad-- ministrativo. La comunicación ayuda para que la planeaci-- ón y la organización administrativas sean ejecutadas en-- forma eficaz y que se aplique con efectividad el control-- gerencial. La administración incluye a la comunicación,-- no la comunicación a la administración.

La buena comunicación es el resultado de una adminis-- tración competente, no la causa de ella. Es posible que-- se pudiera ser un buen informador para un mal gerente. Sin embargo, un buen gerente es casi siempre un buen comu-- nicador. En realidad, nunca debe juzgarse a la comunicaci-- ón como una actividad independiente. Constituye un ingre-- diente esencial de casi todo lo que hace el gerente.

De tiempo en tiempo, lo que se supone que es un pro-- blema en la mala comunicación, en realidad es un caso de-- ineptitud gerencial. Los mejores esfuerzos y el uso de va-- rios dispositivos y ayudas para la comunicación pueden no lograr los resultados que se esperan si la administración no es efectiva. La comunicación de planes equivocados o-- la utilización de una estructura organizacional mal conce-- bida, por ejemplo, no se corrigen con una comunicación as-- tuta y sofisticada. La mejor ejecución de todo el proceso administrativo es vital, en especial el de la actuación,-

que hace destacar el propósito y la intención de la comunicación.

Mantener informados a otros

Además de la comunicación intergerencial y operacional, es esencial un sistema de comunicación para mantener informados a los empleados. Manteniendo informados a éstos, la gerencia crea armonía e influencia sobre las acciones productivas. Un empleado que entiende su puesto, conoce a su empleador y tiene sentido de lealtad respecto a lo que está tratando de lograr, contribuirá en forma efectiva y será un miembro valioso del equipo de la compañía. Por lo tanto, la efectividad de la administración se incrementa mediante una buena comunicación para los empleados.

A un empleado le gusta ser enterado, y es natural que quiera estar enterado acerca de los eventos que pueden afectarlo. Aquí se incluirán cuatro áreas principales respecto a cual información debería ser comunicada. Primero, la información que se refiere a situaciones especiales dentro de la empresa, incluyendo la procuración de un gran pedido, la apertura de una nueva planta y las adquisiciones de nuevos miembros. Asimismo, la información respecto a las políticas y prácticas de la compañía y, en especial, cualquier cambio en alguna de ellas. Los empleados desean enterarse de sus oportunidades de progreso,

de aumento de salario, de transferencia de puesto, y las oportunidades de crecimiento y desarrollo. Tercero, por lo general los empleados tienen muchas preguntas que hacer respecto a su empleador. Cuáles son los productos o servicios y cuál es el panorama general del futuro de la compañía. La información respecto a la firma es uno de las principales categorías de la comunicación a los empleados. Por último, la relación del empleado con el ambiente total, amerita su inclusión. La comunicación en esta área proporciona la información de fondo necesaria. Tales medios ayudan al empleado a entender las condiciones del sistema y del ambiente en que está trabajando y a ver las relaciones de estas fuerzas con su experiencia y con su empleador.

También es vital mantener a los clientes, al gobierno y al público en general informado sobre ciertos asuntos. Esto se recomienda para mantener a los clientes fieles y satisfechos, para mantener buenas relaciones con los representantes del gobierno y crear la buena voluntad entre el público. Una compañía que busca mejorar su comunidad y los intereses y responsabilidades públicas, así como producir artículos y servicios convenientes para el mercado, se puede ayudar con una buena comunicación externa. También puede ganarse una disposición positiva mediante los esfuerzos comunicativos adecuados. Por tales medios, se logran sentimientos amistosos y de confianza hacia la compañía y sus productos.

El primer paso en el mejoramiento de la comunicación es creer que es esencial para la administración. Por medio de la comunicación un gerente averigua lo relativo a problemas, formula planes, ayuda a los empleados a satisfacer sus necesidades básicas, da instrucciones y comprueba los resultados. El reconocimiento de su importancia es básico para lograr una comunicación efectiva y mantenerla. Todo gerente está obligado a anunciar con claridad cada comunicación, a escuchar con simpatía, a responder en forma considerada y a actuar con presteza.

Una vez que está plenamente aceptada su importancia, la tarea del gerente de mejorar sus esfuerzos para mantener a otros informados se reduce a expresarse con claridad, y a lograr escuchar y leer bien. Con referencia a lo primero, antes que el gerente pueda comunicarse con efectividad, debe visualizar con claridad y conocer todo lo que está tratando de transmitir a otros. Hablando en términos generales, el comunicador debe de estar en posesión de una cantidad de información mayor que la que sea necesaria para la comunicación. Lo que se va a comunicar es vital, pero también es esencial considerar cómo y cuándo comunicar. Toma tiempo planear una comunicación efectiva. Esta planeación antecede al establecimiento de cualquier acción física.

También se debe buscar establecer un ambiente de trabajo que fomente la comunicación hacia arriba. El enfoque de la Administración por Resultados para el proceso admi-

nistrativo es una forma moderna de lograr esta condición. La Administración por Resultados estimula a cada uno de los miembros de la gerencia a administrar su propia unidad de operaciones en plena autoridad y responsabilidad, con el énfasis en los resultados que logra. Con un arreglo así, la comunicación desde abajo se estimula y queda estrechamente ligada a los esfuerzos que tienen lugar para lograr los resultados que se buscan. También se fomenta la comunicación hacia arriba al expresar el gerente un interés en los problemas y opiniones de sus subordinados, y al no discriminar a nadie debido a la información que se le proporciona. El gerente debe estar dispuesto a aceptar las críticas y a emplearlas en forma constructiva, y a actuar con presteza sobre las noticias desagradables.

También conviene recordar que "Una imagen vale por mil palabras". En consecuencia, se deben utilizar las ilustraciones adecuadas para transmitir (x) idea.

La segunda clave básica para mejorar la comunicación es lograr escuchar bien, tal como una buena lectura. Se deduce eso de la comunicación que deseamos que entienda el receptor y que reaccione a lo que se le dice o escribe, por lo tanto debe escuchar o leer lo que se le transmite. Muchos miembros de la gerencia pasan la mitad de su tiempo escuchando y leyendo. Se puede aprender así mucho de lo que no se sabe. El problema es que sólo retenemos una pequeña porción de lo que escuchamos o leemos, y eso por breve tiempo. Por ejemplo, se calcula que inmediata-

mente después de escuchar, una persona retiene sólo la mitad de lo que escuchó, y dos semanas después, sólo recuerda la cuarta parte de ello. Esto se explica en parte por el hecho de que el cerebro funciona mucho más rápido que el promedio de 100 palabras por minuto de un locutor. Como resultado, la mente divaga y se sale del tema de la comunicación. Además, son muchas las comunicaciones que contienen demasiadas palabras. El receptor pierde interés debido precisamente a la cantidad a la que se le sujeta.

Siempre que sea posible, trátase un sólo tema en cada comunicación. Esto evita extenderse demasiado en los esfuerzos comunicativos y también se logra una mejor comprensión y precisión en el tema que se cubra.

LA REVISION PERIODICA FORMAL Y SU REVISION FINAL

Si el plan de Administración por Resultados se ha hecho para un año, lo menos que puede pensarse en que dicha revisión se haga al final del primer semestre. En opinión personal, sería preferible hacer revisiones parciales por cuatrimestros, o, lo que es todavía mejor, revisiones bimestrales o aun mensuales.

Indiscutiblemente, tanto el jefe superior, como el subordinado, deben preparar dicha revisión periódica, no sólo anotando todos los datos y notas que sean pertinentes, sino inclusive, leyéndolas antes de pasar a la revisión.

sión, para ver si es posible aumentar datos, explicar mejor otros, ya que estos datos son los que habrán de ser discutidos. Así, si se trata de revisión cuatrimestral, quizá el subordinado deba llevar una hoja que se le provea, en lo que mensualmente vaya comparando lo que él debe alcanzar y, a un lado, las razones por las que se ha logrado, por las que se ha superado, o por los que no ha podido alcanzarse. Antes de llegar a la revisión, por ejemplo del mes de abril, al anotar los datos correspondientes a este último mes, convendrá que relea los otros tres de los meses anteriores, y los compare entre sí, para ir más bien preparado a la sesión de revisión periódica.

La sesión mencionada para la revisión formal, puede celebrarse por el jefe de cada uno de sus subordinados, o bien desde el principio con todos ellos conjuntamente, siendo esto último quizá más recomendable. En dicha sesión hará que fijar la acción correctiva necesaria, si los resultados no se han obtenido como se esperaban.

La acción correctiva puede operar fundamentalmente en dos formas:

a) Cambiar o mejorar algunos elementos, a fin de garantizar que lo que no se ha logrado, se alcanzará en el siguiente período.

Puede ocurrir que no se hayan obtenido niveles esperados por circunstancias como los siguientes:

1) Situaciones no previsibles, Ejm: una epidemia, la

falta de una persona clave en la empresa por muerte o salida, o cambios no previsibles en el mercado.

2) Puede ocurrir que se trate de fallas en la maquinaria, en la naturaleza de la materia prima, en no haber recibido partes o refacciones en su oportunidad.

En este caso, habrá que analizar si es posible aplicar--- una acción correctiva que, no sólo vuelva a su nivel el rendimiento esperado, sino que pueda hacerlo con un ritmo mucho más rápido, en forma tal, que se compense lo perdido, lo no alcanzado; o si hemos de contentarnos sólo con que el ritmo inicialmente señalado, aunque no se logre recuperar lo perdido.

b) Puede, por otra parte, llegarse a la conclusión-- de que no es posible, por razones que no pudieron preverse al principio, alcanzar los objetivos pre fijados. En este caso, para ser realistas, después de buscar inútilmente los medios para lograr los niveles deseados, habrá que reducir los niveles de resultados esperados, cuidando siempre de obtener la aprobación de todos aquellos que van a quedar afectados con la no obtención de ese resultado.

Revisión final

Cuando ha terminado el período, es, indiscutiblemente, cuando habrá de observarse mejor el efecto que tuvo la aplicación del sistema.

Se dice que en los primeros años habrá que ser algo-

más tolerantes, porque es imposible ver todas las circunstancias que iban a obrar para conseguir, o no, los resultados señalados.

Pero lo más importante de todo, a nuestro juicio, es el acopio y análisis de las razones por las que algo no pudo alcanzarse. Quizá es más grave que se hayan dejado de anotar estas razones, que el hecho mismo de que los niveles y resultados no se hayan logrado, ya que, si conocemos dichos motivos, podremos contrapesarlos, atacarlos o evitarlos en el siguiente período para poder lograr lo que deseamos.

Se supone que estas revisiones tendrán que hacerse, no sólo en cada sección, sino, con los resultados de éstos, en los departamentos respectivos, y llegar así hasta la gerencia general en forma concentrada, para poder saber cuáles fueron los verdaderos resultados del trabajo de un semestre o de un año.

Morrisey, señala las siguientes formas principales de revisión, por razón de quien debe hacerla.

Revisión individual: se supone que cada jefe la hace por sí solo respecto de lo que obtuvo, o dejó de obtener.

Revisión de superior y subordinado: implica que ambos analizan los resultados lo más objetivamente que sea posible, para ver lo que no haya podido lograrse, y por qué.

Revisión por jefes de nivel similar: se supone que no son el propio jefe y su superior quienes pueden hacer-

mejor la revisión sino otros jefes de la empresa, puesto que éstos verán en forma más objetiva los errores y los aciertos, y después podrán discutirlos con los interesados. A nuestro, para el medio mexicano, este sistema, aun que se suponga, que los de un departamento C, que revisaron el departamento A, a su vez serán revisados por el B, puede implicar un poco de celos, y originar fricciones.

Otro sistema, consiste en encargar a representantes de organizaciones o instituciones ligadas con la empresa, que sean ellos quienes revisen el plan, lo juzguen, y den su dictamen.

Un último sistema consiste en establecer un comité de revisión. Este puede estar formado por personas de dentro de la empresa, o de fuera, para que puedan tener plena libertad de revisar los planes, para ver, con mirada distinta, pero al mismo tiempo similar para toda la empresa, los éxitos y los fracasos.

A nuestro juicio, sobre todo al principio, lo recomendable sería, que cada subordinado y su jefe discutan los resultados. Una vez hecho esto, ese jefe podrá discutirlo con todo su grupo de trabajo, hasta llegar a conclusiones, señalando si hubo alguna culpa, ¿de quién?, o si no hubo culpa de nadie. A su vez, los resultados de este grupo o sección serán juzgados por el jefe del departamento, primero separadamente, y luego en forma conjunta.

Consideramos que, independientemente del sistema de revisión que se adopte, lo más importante es poder contar

tar las siguientes preguntas:

¿Qué fue lo que pudo lograrse?

¿Qué objetivos no pudieron alcanzarse? ¿Por qué razones?

¿Hay alguien que pueda ser responsable de la falta de un logro?

¿Qué fue lo que pudo superarse? ¿A qué se debió esa superación?

¿Qué elementos se pasaron totalmente inadvertidos al hacer la planeación inicial? ¿Por qué no fueron detectados?

¿Cuáles de los elementos que impidieron la realización del programa son los más importantes?

¿Indica esta revisión que para el siguiente período, habrán de presentarse algunos otros elementos que no fue posible considerar en las revisiones anteriores?

IMPLANTACION DE NUEVOS PLANES

Indiscutiblemente, la revisión de los resultados de un período, tiene que ser la base para fijar los nuevos planes para el siguiente período, aprovechando ya toda la experiencia del anterior.

Los nuevos planes, fundamentalmente podrán proponerse las siguientes finalidades:

a) Conservar las mismas metas, pero elevándolas aún más.

b) En otras ocasiones, las áreas en la que se aplica el sistema pueden cambiar más bien en cuanto a aspec

tos complementarios. Así, si hemos logrado aumentar la cantidad, es probable que en esta ocasión lo que convenga sea mejorar la calidad, disminuir los costos o tiempos de producción.

c) En otras ocasiones, podrá llegarse a la conclusión de que, una vez obtenido cierto beneficio con la elevación de un factor, lo importante radica en tomar otro totalmente distinto y tratar de elevarlo. Así, puede ocurrir que lleguemos a la conclusión de que el aumento en la cantidad de producción fue muy satisfactorio. Pero por ahora no interesa seguir presionando sobre ese mismo aspecto, sino que lo importante será atacar el logro de una mayor diversificación de los productos. Es muy frecuente que, cuando éste se ha conseguido, deje de serlo, para aparecer otro distinto. Este puede ser el caso en que, habiendo logrado una mejoría considerable en un aspecto, nuestro interés radique ahora en buscar otro totalmente diverso.

d) Puede ocurrir también que conservemos exactamente el mismo objetivo y nivel, ya que consideramos que sigue siendo importante para nuestra empresa; pero, al mismo tiempo, reconocemos que no ha llegado a un nivel que, prácticamente, es difícil superar. Así, puede ser factible, -- que si por ejemplo, hemos conseguido un aumento de 10% en la producción, pero el siguiente nos faltamos, para ser realista ese mismo 10%. En ocasiones, la consolidación puede representar un interés muy importante para la empresa.

Queremos hacer notar que todos los procedimientos de mantenimiento, de revisión parcial o final, de observación y conducción de la Administración por Resultados, deben hacerse en forma sencilla. Se trata más de un criterio, que de un procedimiento; de una comunicación informal y amistosa, que de una comunicación estricta de gran formalidad. Estimamos que esto puede ser decisivo para alentar a los jefes.

Por supuesto, conforme van pasando los años o los semestres, debe darse una mayor exigencia a la fijación de resultados muy precisos y muy bien establecidos, así como a la obtención de esos resultados. Quizá para el tercer año o tercer semestre, sea ya ocasión de exigir con bastante rigor la obtención de resultados prefijados antes. Esto no quita que, por perfecta que sea una planeación, un acontecimiento totalmente imprevisible no pueda haber dado al trasto con todo lo estudiado y hecho; lo importante es que pueda señalarse si es, o no, imputable a alguien-- el error, la omisión, o si se trata de actos absolutamente fortuitos.

CAPITULO V

REALIDADES, PROBLEMAS, BENEFICIOS Y LIMITACIONES DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS EN EL PRESENTE

Uno de los más interesantes avances que han surgido en el escenario administrativo en la última década son los programas de Administración por Objetivos o Resultados.³ A pesar de lo básico que son los objetivos para la planeación y para toda la administración, uno de los fenómenos más notables de la historia de la humanidad ha sido que, sólo en -- años recientes, algunos administradores han llegado a darse cuenta de la sencilla verdad de que si los objetivos han de ser realizables deben ser claros y poderse comprobar por aquellos que los persiguen.

Nadie puede cumplir una meta ambigua. La gente debe saber cuáles son sus metas, qué acciones contribuyen al logro de éstas y cuándo han sido logrados. A pesar de lo básico que es elaborar y cumplir metas cuantificables, en la práctica resulta muy difícil. Muy pocos administradores que hablan de la Administración por Objetivos realmente le aplican en la práctica de manera eficaz, y es sumamente raro encontrar que se trate de aplicar a una operación no comercial.

No es estrictamente exacto identificar a alguna persona como el creador de un enfoque que subraye los objetivos, porque el sentido común nos indica que, durante muchos siglos, los grupos y los individuos han esperado alcanzar algún resultado final. Sin embargo, ha habido ciertos individuos que durante mucho tiempo han hecho hincapié en la Administración por Objetivos y, al hacerlo, han dado lugar al ímpetu necesario para que se desarrolle como sistema.

Aunque la Administración por Objetivos consiste básicamente en el empleo del sentido común y ha sido aplicado por un alto número de organizaciones tanto lucrativas como no lucrativas en todo el mundo, cabe preguntar cuán eficientes han sido estos programas en la realidad. Se ha

³Gran parte del material sobre objetivos en las secciones siguientes se ha extraído de Harold Koontz, *Appraising Managers as Managers* (Nueva York: Mc Graw-Hill Book Company, 1971), caps. 3-4.

dicho que cuando la Administración por Objetivos puede efectivamente aplicarse, produce resultados satisfactorios, y los beneficios que se desean se consiguen. Pero son demasiadas las empresas que piensan que tan sólo con el hecho de adoptar sus programas cuentan ya con una Administración por Objetivos. Los expertos en el campo estiman que los programas que se han llevado a cabo con un nivel razonable de éxito oscilan entre el 20 y el 40%.

La revista FUTURE realizó una entrevista que abarcó a las 500 empresas industriales más grandes de E.E.U.U. Descubrió que tan sólo el 45% de las 405 compañías que respondieron al cuestionario de la investigación o sea 188 compañías, indicaron que contaban con programas de Administración por Objetivos.⁴ Un estudio más profundo de la entrevista reveló que sólo 10 compañías sentían que aplicaban la Administración por Objetivos con mucho éxito, mientras que otras 88 compañías indicaron que sus programas tenían un nivel moderado de éxito. Al analizar las respuestas de los cuestionarios, los autores del estudio concluyeron que 36 compañías contaban realmente con programas razonablemente efectivos. En otras palabras, de un total de 188 compañías que habían implantado este tipo de

Fred E. Schuster y Alva F. Kindall, "Management By Objectives - Where We Stand - A Survey of the Fortune 500", Human Resource Management, vol. 15, No 1, págs. 3-11 (primera, 1974).

programas, tan sólo, se consideró que el 19% había tenido éxito. Esto representa menos del 10% de las compañías industriales más grandes de E.E.U.U.

La decepcionante tasa de éxito de los programas es el reflejo de algunos de los peligros y desventajas que después mencionaremos. La Administración por Objetivos no debe aplicarse si no se cuenta primero con un considerable compromiso de tiempo y esfuerzo por parte del grupo administrativo de la empresa, desde el director ejecutivo hasta los supervisores de primera línea. También, el programa debe adaptarse a los intereses e intensas influencias del medio ambiente administrativo; por otra parte, es necesario que todos aquéllos que intervengan en el proceso, sobre todo los administradores, entiendan el programa, sus propósitos y sus requisitos. Así como la planeación es el fundamento de la administración y los objetivos son los puntos finales de la planeación, un programa efectivo de Administración por Objetivos deberá interforjarse a través de un patrón y estilo administrativo. No podrá funcionar, como una técnica aislada, sino que deberá, necesariamente, ser una parte integrante de todo el proceso administrativo.

PROBLEMAS EN EMPRESAS DE NUEVA CREACION

Ante todo ¿ Una empresa nueva puede establecerse por medio de la Administración por Objetivos ? ¿ Qué ventajas

o qué ventajas ocría acarrearle el iniciar el funcionamiento de esa manera ?

A nuestro juicio la Administración por Resultados es mucho más importante aun para un negocio en estas condiciones. Es cierto que, como ocurre con todos los demás,-- habrá cosas que no puedan precisarse desde un principio. Pero el comenzar desde luego con una fijación precisa y-- cuantificado de sus objetivos, y el acostumbrar, a sus ou bor ina os a una participación más efectiva lo consideramos muy útil.

A éste último respecto, quizá sería preferible el de comentar todo lo anterior tanto jefe como sus subordinados, pues nos encontramos ante jefes cuya capacidad, experiencia y lealtad no conocemos con detalle y certeza.

Ponderación de los objetivos escogidos

¿ Conviene ponderar los resultados u objetivos que-- se han fijado en cada sección o departamento, en forma-- tal que cada uno de ellos tenga una influencia de distinto valor?

En teoría, creemos que si sería sumamente útil poder hacer esto. Pero, sobre todo el principio, estimamos que-- sería muy difícil poder hacer una ponderación objetiva y-- clara.

Estimamos por ello que, al principio, quizá sea suficiente con hacer un alineamiento o jerarquización de esos

resultados, de acuerdo con su importancia. Este alineamiento, habrá de dar como resultado el ver si la obtención final correspondió con ese orden de importancia. Quizá,-- más tarde, cuando sea posible, la ponderación sirva, sobre todo, para el efecto de remuneraciones adicionales--- por los objetivos logrados, o para ascensos y promociones.

Cambios en el personal

¿ Debe darse a los jefes que apliquen la Administración por Resultados, la posibilidad de cambiar, o incluso pedir se despidan a aquellos trabajadores que no trabajen adecuadamente dentro del sistema ?

Indiscutiblemente esto no es nada fácil, ni recomendable de suyo, ya que, tratándose de trabajadores sindicalizados, y aun empleados de confianza, dentro de nuestro sistema laboral mexicano, no pueden ser despedidos. Pero, también la Administración por Resultados, al fijar tareas muy concretas a cada jefe y empleado, permitirá exigir mejor de ellos lo que deben hacer, y quizá, aquellos trabajadores, obreros o empleados, que definitivamente no cumplan, ni siquiera con una parte importante de su labor,-- puedan ser cambiados a otro departamento, a otro puesto,-- adiestrados y, en último término, sancionados con el despido, si es que se poseen bases objetivas suficientes,--- para fijar los cuales, ayúdala Administración por Resul--

tados.

BENEFICIOS EN LA ADMINISTRACION POR RESULTADOS

Para el subordinado

1. Le permite conocer exactamente qué es lo que se espera de él. Dentro de la administración por el sistema ordinario, uno de los más serios problemas radica en que los superiores alegan que esperaban resultados mayores, -- en tanto que los jefes inferiores consideran que lo que obtuvieron fue muy elevado. Esto se elimina en la Administración por Resultados, ya que éstos se precisan anticipadamente con la mayor exactitud posible.

2. Le permite mayor libertad de acción. En realidad, una vez fijado el objetivo o resultado concreto, las políticas generales, y, a lo más, aprobado el modo o procedimiento en sus grandes términos, el jefe inferior queda en libertad de usar en cada caso los medios necesarios. Es más "jefe", esto es: decide más. A él se le va a exigir que "obtenga resultados", no sólo en cantidad de producción o de costos, sino en casos tales, como satisfacción del personal, a través de ciertos elementos concretos que puede él escoger, según su criterio.

3. Sus logros quedan registrados de una manera objetiva. Con mucha frecuencia los jefes se quejan de que no

Se tomen en cuenta sus méritos, su esfuerzo, su capacidad y empeño. La calificación de méritos, lo más que puede conseguir, será la evaluación subjetiva de que un jefe se portó de tal o cual manera, que tuvo o no, tal mérito. Pero esto es susceptible de discutirse, ya que se fundamenta más bien en apreciaciones. En cambio, en la Administración por Resultados nos encontramos con cosas mensurables, tangibles, que no se prestan a discusión, o no se lograron.

4. Le permite "demostrar" objetivamente, por qué no se pudo lograr algo. Supongamos que un jefe no logró los resultados que se habían fijado; como sabía que se los iban a exigir, esa misma situación le obligará a acumular todos los elementos objetivos e indiscutibles de que ello era imposible; que la falla no fue suya, sino de otros departamentos o sistemas. Esto, independientemente de que al jefe inferior lo exime de responsabilidades, bajo un plan de discusión objetivo, permite además que se analicen para el siguiente período, o dentro del proceso de acción correctiva, que cosas están estorbando la productividad.

5. Le permite concentrarse en áreas concretas. En la administración ordinaria, el jefe tiene muchos campos: todos aquellos que, aunque no se le señalen de manera objetiva en un análisis de puestos, se le van a exigir que cubra. Pero en este caso, se ha admitido, y se ha dado por supuesto, que hay puntos clave, que son en los que---

se va a concentrar.

6. Todo jefe inferior, tiene constantemente una idea de cuál es su situación frente al trabajo y ante la empresa. Podríamos decir que "sabe cómo va".

En muchas ocasiones, los jefes parecen "desconcentrados" porque, hasta el final de un período, es cuando pueden tener una idea de si su trabajo fue o no adecuado.

En cambio, un jefe que trabaje bajo Administración--por Resultados, se encontrará con que cada mes, cada bimestre, quizá cada semana, en los puntos clave de su trabajo conoce con precisión si está obteniendo lo que se lo va a exigir, o mejor dicho, lo que él mismo contribuyó a fijar, o bien lo está superando, o quizá no lo está pudiendo alcanzar. Pero siempre estará bien orientado sobre cuál es su situación frente a la empresa.

7. Permite a todo jefe dar sus puntos de vista en---contra de las metas que se pretenden alcanzarse, pero no después de que no se lo raron, ni bajo la presión de la--discusión o del conflicto, sino, por decirlo así, "en---frío". El podrá, en todo caso, alegar todos los motivos--por los cuales es imposible alcanzar ciertas metas, cuando se han presentado tales motivos, e inclusive podrá presentar esas razones en el momento en que surjan, si no pu--dieron prevorse.

8. Sabe siempre lo que se espera de él.

9. Sabe cómo ha logrado mejorar o superar sus defi--ciencias.

Para el jefe que la aplica

1. En primer lugar, vincula a todos en la responsabilidad de lograr los resultados. No es el jefe superior--- quien va a fijar todas las metas que otros han de alcanzar; no es él solo quien va a exigir: va a responsabilizar a sus subordinados.

2. La calificación de sus subordinados es objetiva e indiscutible.

3. Cocentra la supervisión en pocas áreas, pero que son las principales. Se supone que, al determinar las áreas, y después, al fijar las metas, se ha tomado para la Administración por Resultados los aspectos vitales, lo--- que se le llama en administración, los "factores limitantes". Por consiguiente, cuando un jefe superior ha logrado establecer con sus diversos subordinados la Administración por Resultados, de hecho, no tiene que atender intencionalmente a las cuestiones repetitivas y rutinarias, sino--- más bien a los pocos aspectos que se han colocado bajo la Administración por Resultados.

El tiempo que el supervisor y su jefe inmediato, perdieron en comunicación, revisión, etc., se compensa con la distinción que implica el tener que vigilar los detalles: ahora pueden concentrarse en los aspectos básicos.

4. Le quita la necesidad de que se discuta "el grado" de realización. Esto se ve muy claramente frente a la calificación de méritos. Muchos jefes no se atreven a ca-

lificar en el último grado, ni en el primero, porque esta trabajo demostrar que un trabajador es pésimo o magnífico en determinado aspecto. En cambio, en la Administración por Resultados aparece claramente que el inferior: a) logró las metas señaladas; b) las superó, total o parcialmente; c) no las consiguió, o sólo lo hizo parcialmente.

5. Con este sistema, el jefe recibe ideas sobre mejoramiento que en ocasiones, a él personalmente no se le habrían ocurrido.

6. Hace que se cumpla mejor el principio de la organización -"la responsabilidad no se delega, sólo se comparte".

7. Le exige mayor comunicación con sus subordinados. Hemos señalado que uno de los requisitos para el éxito en la Administración por Resultados, es el establecer una constante comunicación informal entre todos los jefes.

Actualmente, parece que los jefes se encierran en sus despachos, para, desde ahí, sólo hacer planes, pero no supervisar directamente su realización. En el sistema de Administración por Resultados se exige que, claramente, o varias veces a la semana los jefes se comuniquen entre sí. Y cómo han demostrado numerosos experimentos, entre ellos los famosos de la Western Electric, el solo hecho de mejorar esta comunicación, aumenta, no sólo la productividad, sino inclusive, el estado de ánimo, la satisfacción en el trabajo.

8. Obliga a cada jefe a asumir su función vital: es decir, a hacer que sus subordinados "logren resultados", y lleva a cada uno a lo que es propio de él: la coordinación.

Para la eficiencia de la empresa

1. Quizá lo primero que sea el hombre, y en este caso, todos los jefes que trabajen bajo este sistema, responden mucho mejor a metas precisas, concretas y que sean alcanzables a corto plazo. Cuando se nos señalan metas--- muy amplias, muy diferidas y vagas, la voluntad no puede reaccionar con tanta energía, como cuando se nos dice concretamente.

2. Facilita una mayor delegación. Se ha dicho mucho, siendo toda la administración un "hacer a través de otros", la delegación, sea mayor o menor, es esencial dentro de todo sistema administrativo. Pero quizá la dificultad principal con que tropezamos para poder delegar, consiste en que no sabemos exactamente como poder hacerlo,-- en forma tal, que el jefe inferior no se convierta en una especie de "mandadero o cuidador del cumplimiento de reglas u órdenes", sino que él ponga algo de él y trate de mejorarlo con sus propios métodos, siempre dentro de políticas y límites definidos.

3. Fija responsabilidades personales. Se verá en cada caso quién fue el responsable de que tal meta no se ha

ya logrado o si se haya conseguido.

4. Permite pagar los sueldos y salarios por eficiencia eliminando, o al menos reduciendo las discusiones.

5. Facilita y estimula la formación de grupos de trabajo.

6. Es una base para el desarrollo de funcionarios. Cuando se establece la Administración por Objetivos, cada jefe necesita poseer todos los conocimientos indispensables, para poder obtener los resultados propuestos. Cuando esto no sea así, la empresa, se verá en la necesidad de ampliar sus conocimientos en los diversos aspectos relativos a su trabajo.

Otras ventajas

1. Mejor administración. Se pueden resumir todas las ventajas de formalizar la Administración por Objetivos diciendo que produce una mejora sustancial de ésta. No pueden establecerse objetivos de acción sin planear, y la planeación orientada hacia los resultados es la única que tiene sentido. Obliga a los administradores a pensar para poder alcanzar resultados, en vez de sólo planear actividades o trabajo.

2. Aclara la administración. Otra de los beneficios que tiende a forzar una aclaración de las responsabilidades y estructuras de la organización. Hasta donde fuera posible, las áreas clave de los resultados deben conver-

tirse en posiciones que impliquen responsabilidad por el logro de las metas.

3. Genera compromisos. Una de las mayores ventajas es que genera compromisos para cumplir con la ejecución. Los individuos ya no están simplemente haciendo un trabajo, siguiendo instrucciones y esperando guías de acción y decisiones; ahora son personas que tienen propósitos claramente definidos.

4. Ayuda a implantar controles efectivos. Controlar, como sabemos, es evaluar las actividades y tomar acción para corregir las desviaciones de los planes, con el fin de asegurar el cumplimiento deseado.

ALGUNAS DESVENTAJAS O LIMITACIONES

1. La Administración por Resultados necesariamente exigirá dedicarle al principio un tiempo mayor del que originalmente ocupaban los jefes en la planeación de sus actividades. Se encontrarán resistencias, oposiciones y disgustos, que anteriormente no surgían, ya que en el sistema de administración ordinaria, la costumbre descansaba en señalar simplemente a cada quien lo que debía hacer, sin importar si esto era aceptado o no por él; en tanto que ahora tenemos que discutir con cada jefe inferior el por qué, el cómo, si es posible, y una serie de circunstancias similares.

Exige una mentalidad nueva, que esté dispuesta a eli

minar por completo como argumento el de decir: "siempre se ha hecho así", convencida de que tal afirmación no encierra razón alguna, sino sólo es la expresión de la rutina.

2. Incapacidad para enseñar la filosofía. Tan simple como la Administración por Objetivos puede parecer, hay muchos puntos que deben entender y apreciar los administradores que la ponen en práctica; esta requiere de una paciente explicación de todo el programa, qué es, cómo opera, por qué se hace, qué parte jugará al evaluar el desempeño administrativo, y sobre todo, cómo se pueden beneficiar los participantes.

3. Incapacidad para orientar a los encargados de establecer metas. La Administración por Objetivos, como cualquier otra clase de planeación, no puede funcionar si quienes se supone que van a establecer las metas no reciben las orientaciones básicas y necesarias. Los administradores deben saber cuáles son las metas de la compañía y cómo adaptan sus actividades a ellas. Si las metas de la compañía son vagas, irreales e inconsistentes, es virtualmente imposible para los administradores coordinarse con ellas.

También necesitan premisas de planeación y un conocimiento de las políticas de control de la empresa. Las personas deben tener algunas presunciones respecto al futuro, alguna comprensión de las políticas organizacionales que afectan a su área de operación, y un conocimiento de

la naturaleza de los objetivos y programas con los cuales se interrelacionan sus metas para poder planear eficazmente. La incapacidad para satisfacer estas necesidades podría producir un vacío fatal en la planeación.

4. Las metas son difíciles de establecer. No debe pascarse por alto que las metas verdaderamente cuantificables son difíciles de establecer, sobre todo si han de tener el justo grado de "esfuerzo" y "empuje", un trimestre y otro, un año y otro. Esto puede no ser más difícil que cualquier clase de planeación efutiva, aunque es probable que exija más trabajo y estudio establecer objetivos comprobables que sean formicables pero lógicos de realizar, que estructurar la mayor parte de los planes, muchos de los cuales sólo tienden a describir un trabajo que ha de hacerse.

5. Las metas tienden a ser a corto plazo. En casi todos los sistemas de operación bajo Administración por Objetivos, las metas se establecen para periodos cortos, rara vez para más de un año, y con frecuencia para un trimestre o menos. Existe claramente el peligro de hacer hincapié en el corto plazo, tal vez a expensas del largo plazo. Esto significa, naturalmente, que los superiores deben conciorarse siempre de que los objetivos actuales, como los de cualquier otro plan a corto plazo, se elaboran para servir las metas a largo plazo.

6. Los peligros de la inflexibilidad. Como ha sucedido con otros tipos de planes, y los presupuestos en parti

cular, los administradores suelen dudar respecto a si deben cambiar los objetivos durante un cierto período de tiempo, como norma un 5 o 10. Los metas pueden dejar de ser significativas si se cambian con demasiada frecuencia y no representan un resultado bien meditado y planeado; sin embargo, es tonto esperar que un subordinado se esfuerce por alcanzar una meta que la organización ha separado a causa de la revisión de sus objetivos, por un cambio de premisas o por modificaciones en las políticas.

Otros peligros

Existen muchos otros peligros y dificultades en la Administración por Objetivos. En el deseo por llegar al grado de comprobación las personas pueden excederse en el uso de metas cuantitativas y tratar de imponer números en áreas en donde no son aplicables, o degradar metas cualitativas importantes. Algunas veces los administradores fallan en el uso de objetivos como fuerza constructiva con la amplia participación y necesaria asistencia del superior. También existe el peligro de olvidar que hay algo más en la administración que el establecimiento de metas.

Pero con todas las dificultades y peligros de la Administración por Objetivos, el hecho es que este sistema subraya, en la práctica, el establecimiento de metas como la lógica de la planeación y de la administración han permanecido desde hace mucho tiempo.

CONCLUSIONES

A continuación mencionaré las diferentes conclusiones a las que llegué, como resultado de la presente investigación:

- 1) El licenciado en Administración debe ver siempre la manera de como coordinar sus diversas actividades para obtener el mayor rendimiento de sus recursos humanos y materiales.
- 2) Se debe prever la necesidad de dar capacitación en forma constante tanto a trabajadores como a los supervisores y personal calificado, a manera de que con ellas puedan desarrollar sus respectivas tareas con un alto grado de conocimiento y mínimo de error.
- 3) Es recomendable dar una motivación al empleado sea de cualquier tipo, ya que al hacerlo se logra un bienestar tanto para él y con la empresa, además de que se crea un mayor clima de armonía y respeto entre todos.
- 4) Siempre que sea posible, los objetivos deben incluir no sólo los objetivos personales y profesionales de cada individuo, sino también los objetivos corporativos que él y su superior comparten.

- 5) Definir lo más completo posible las áreas de responsabilidad de cada individuo, ya que con ello, se evitan menos discusiones y hace que cada individuo llegue a responsabilizarse por su trabajo.
- 6) Mantener un margen de comunicación entre subordinados y jefes de alto nivel, procurando que esta sea empleada para hacer resaltar aspectos que sean de mutuo interés.
- 7) La Administración por Resultados permite el desarrollo constante de cada elemento humano y consecuentemente de la empresa en todos sus aspectos.
- 8) La Administración por Resultados es positiva mientras ésta sea planeada a conciencia, y se le de el valor e importancia que ella merece.
- 9) Una empresa que desea tener proyección futura, deberá forzosamente que fijar sus objetivos sobre una base clara y precisa.
- 10) Los objetivos deben jerarquizarse ya que existen objetivos básicos alrededor de los cuales gravitan objetivos de menos importancia relativa. Asimismo, los que son a largo plazo deben armonizarse con los que son a plazo medio y a corto plazo.

Hago hincapié en que todo ser humano siempre desea--
vivir bien y satisfecho. Dicha satisfacción produce en él
un cúmulo de aspectos positivos, y además, logra para con
la empresa dar su mejor desempeño.

No se debe olvidar que las innovaciones crean un fu-
turo mejor en todos los aspectos, y deberíamos de quitar-
esa mala imagen negativa que de ellas tenemos.

BIBLIOGRAFIA

MANCEY HOWE JONES, Las decisiones del ejecutivo
C.E.C.S.A. 2ª edición. agosto 1964. 619 págs.

HAROLD KOONTZ y CYRIL O'DONNELL, Curso de administración
3ª edición. Mc. Graw-Hill BOOK COMPANY. 1967.

CHARLES E. HICKS e I. PLACE, Organización de oficinas
Hispano Europea Barcelona (ESPAÑA). 3ª edición. 1967

REYES PONCE AGUSTIN, Administración de empresas (Teoría-
y práctica) Edit. LIMUSA-ILEY, S.A. 3ª edición. México.
1967.

Dr. OCTAVIO AGUIRRE, Planeación corporativa para la empre-
sa mexicana. EDUVEM. 1ª edición. México. 1951

THOMAS J. POWERS y ROBERT H. WATERMAN Jr., En busca de la
excelencia. Lasser Press Mexicana, S.A. 1ª edición. México
1984. 351 págs.

ODIORNE S. GEORGE, Administración por objetivos. Edit. LI-
MUSA. 2ª edición. México. 1975.

HENRY L. SISK y MARIO SVENDLIK, Administración y gerencia
de empresas. SOUTH-WESTERN PUBLISHING CO. 2ª edición.
M.E.U.U. 1979.

REYES PONCE AGUSTIN, Administración por objetivos. Edit.
LIMUSA. 4ª edición. México. 1975.

ARIAS GALICIA FERNANDO, Administración de recursos huma-
nos. Edit. Trillas. 13ª edición. México. junio 1983.

DALE YODER, Manejo de personal y relaciones industria-
les. C.E.C.S.A. 3ª edición. 1978.

GEORGE R. GERRY, Principios de administración
Cía. Editorial Continental 6a. edición México.
Noviembre 1982.