

Objetivos cualitativos

Hacer uso más efectivo de las publicaciones internas de la compañía.

Aumentar el conocimiento de nuestra compañía por parte del público, a través del envío a revistas de artículos sobre nuestra historia y crecimiento futuro.

Mejorar la calidad de nuestra publicidad y de nuestros desplegados en prensa.

Aunque las medidas establecidas pueden no ser las únicas que se pueden usar para evaluar los resultados de un programa o proyecto, debe aclararse que en el ambiente contemporáneo de los negocios es preferible tener algunos estándares convencionales a no tener ninguno.

Al decidir qué es lo que queremos medir, rara vez vamos a poder identificar totalmente las causas de los cambios en las actitudes de los diferentes públicos de la compañía. El esfuerzo de comunicación de relaciones públicas no sólo influye en la respuesta del público, sino que también lo hacen otros factores, como calidad del producto, servicio y estrategia administrativa. Por lo tanto, lo más importante es obtener con anticipación la aceptación de la administración de estos estándares. Una vez que se han acordado los estándares para medir la actuación, deben incorporarse en los informes periódicos de progreso. Estos informes deben prepararse y enviarse a la administración en periodos no menores de uno por trimestre.

Un ejemplo del informe de progreso para el proyecto del público consumidor de la compañía se muestra en el Anexo 68. Nótese que además de la información de gastos controlables y ciertos estándares cuantitativos hay un juicio escrito acerca de la forma en que el proyecto está logrando sus objetivos. El juicio escrito de la actuación es esencial para el control del proyecto. A menudo hay resistencia para expresar por escrito las fallas o los logros de una actividad determinada. Una falla no anula todo un proyecto. Por otra parte, un éxito claramente escrito vale varias historias contadas. La razón de esto es sencilla. Si los resultados merecen

Bases seleccionadas de medición o evaluación

Revisión de los comentarios recibidos en la caja de sugerencias de los empleados; solicitud de opiniones de los gerentes de otros departamentos.

Evaluación de la aceptación de los editores de los artículos enviados para publicación. Revisión de las encuestas realizadas por el departamento de investigación de mercados.

Evaluación de los premios o reconocimiento de logros obtenidos en la publicidad, prensa u otros grupos. Revisión de los resultados de encuestas especiales de opinión llevadas a cabo por el departamento de investigación de mercados.

EJEMPLO DE UN INFORME DE PROGRESO DEL PROGRAMA
(Cía. de Productos para el Consumidor)

ANEXO 68

Programa: Público consumidor
Responsable: A. Jones
Periodo: Trimestre que termina el 12-31-6x

Trimestre en curso			Acumulado del año a la fecha	
Mejor (peor) que lo presupuestado	Real	Gastos controlables	Real	Mejor (peor) que lo presupuestado
\$ 500	\$4 000	Salarios	\$ 16 000	\$4 000
50	200	Horas extra	1 000	—
300	1 100	Viáticos y diversiones	5 500	(500)
200	500	Teléfonos y telégrafo	2 000	500
—	—	Servicios contratados	—	1 000
(50)	200	Papelería y útiles de oficina	400	50
—	—	Cuotas y suscripciones	100	(50)
<u>\$1 000</u>	<u>\$6 000</u>	Total	<u>\$ 25 000</u>	<u>\$5 000 *</u>
(10%)	70%	Porcentaje de cartas favorables de los clientes	85%	5%
—	—	Número de juicios	2	—
—	—	Pasivo potencial	\$100 000	—

Informe: El plan para desarrollar una serie de artículos sobre la línea mejorada de productos para el consumidor está funcionando más despacio de lo que esperábamos. Hasta ahora los editores no se han convencido de la superioridad de nuestra nueva línea de productos, pero se está trabajando en un proyecto nuevo que promete. Este proyecto es desarrollar un documental de televisión sobre el programa de investigación y desarrollo de la compañía en lo que se refiere a productos para el consumidor. Considerando las pruebas, la película parece muy prometedora.

* Las variaciones totales del programa se obtuvieron comparando los gastos reales con los presupuestados que se muestran en el Anexo 67. Las variaciones también pudieron haberse calculado por proyecto, comparando los gastos reales de cada proyecto con los gastos presupuestados por proyecto que se muestran en el Anexo 66.

ser comentados, entonces ciertamente deben comunicarse formalmente a la gerencia. ¿En qué otra forma podría la administración relacionar las diferentes historias de los éxitos de las relaciones públicas con los programas que ayudaron a originarlos?

En último análisis, escribir los objetivos de los proyectos y los informes ayudarán al director de relaciones públicas a vender sus proyectos a la administración. Al mismo tiempo, la administración se hará más consciente de los éxitos y fracasos de los diferentes proyectos, y será capaz de hacer juicios mejor fundados sobre qué áreas se obtendrían los mejores resultados de sus inversiones.

ANEXO B

ANEXO B DE UN INFORME DE PROGRESO DEL PROGRAMA

Comité de Planeación y Control (Comité)

Programa de desarrollo de recursos humanos para el sector público y privado en el área de la salud. El presente informe tiene como finalidad informar al Comité de Planeación y Control sobre el avance del programa durante el periodo comprendido entre el 1 de enero de 1970 y el 31 de diciembre de 1970.

Actividad	Presupuesto asignado	Presupuesto ejecutado	% de ejecución
Asesoría técnica	100 (100)	100 (100)	100%
Formación de personal	200 (200)	180 (180)	90%
Investigación y desarrollo	100 (100)	90 (90)	90%
Administración	100 (100)	100 (100)	100%
Total	500 (500)	470 (470)	94%

El presente informe tiene como finalidad informar al Comité de Planeación y Control sobre el avance del programa durante el periodo comprendido entre el 1 de enero de 1970 y el 31 de diciembre de 1970.

El programa de desarrollo de recursos humanos para el sector público y privado en el área de la salud, tiene como objetivo principal mejorar la calidad de la atención médica y aumentar la productividad de los recursos humanos en el sector salud.

Para lograr este objetivo, se han desarrollado las siguientes actividades:

- Asesoría técnica: Se ha proporcionado asesoría técnica a las instituciones del sector salud para mejorar su gestión administrativa y financiera.
- Formación de personal: Se han realizado cursos de formación para el personal de salud, tanto en el nivel de capacitación como en el nivel de especialización.
- Investigación y desarrollo: Se han llevado a cabo investigaciones y proyectos de desarrollo en el área de la salud, con el fin de mejorar la atención médica y aumentar la productividad de los recursos humanos.
- Administración: Se ha mejorado la gestión administrativa y financiera de las instituciones del sector salud, con el fin de optimizar el uso de los recursos.

Los resultados obtenidos durante el periodo comprendido entre el 1 de enero de 1970 y el 31 de diciembre de 1970, son los siguientes:

- Se ha ejecutado el 94% del presupuesto asignado para el programa.
- Se ha mejorado la calidad de la atención médica en las instituciones del sector salud.
- Se ha aumentado la productividad de los recursos humanos en el sector salud.

En consecuencia, se recomienda al Comité de Planeación y Control que continúe apoyando el programa de desarrollo de recursos humanos para el sector público y privado en el área de la salud, con el fin de lograr los objetivos propuestos.

CAPILLA ALFONSO JIMENA
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA
U.A.N.L.

ELEMENTOS DE UN PROGRAMA DE LA GERENCIA
POR OBJETIVOS Y RESULTADOS POR PERSONAL
Y LA GERENCIA FUNCIONAL

III. INTRODUCCION A LA GERENCIA FUNCIONAL

CAPILLA ALFONSO
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA
U.A.N.L.

INTRODUCCION A LA GERENCIA FUNCIONAL III

ELEMENTOS DE DISTINGO ENTRE LA GERENCIA POR OBJETIVOS, LA GERENCIA POR PROGRAMAS Y LA GERENCIA FUNCIONAL.

Como se analizó ya en el apartado anterior, que es la gerencia por programas, y en el planteamiento de introducción a la ciencia gerencial, se pueden desprender algunos aspectos relativos a la gerencia funcional.

De la literatura más reciente que se ha publicado sobre administración por objetivos (Management by Objectives) hemos seleccionado las tesis de George S. Odurno, en las que plantea muy claramente cuál es el sistema de dirección por medio de objetivos, y cuáles son los elementos para la implantación del sistema.

3.1. ELEMENTOS DE DISTINGO ENTRE LA GERENCIA POR OBJETIVOS, LA GERENCIA POR PROGRAMAS Y LA GERENCIA FUNCIONAL

ELEMENTOS DE DISTINGO ENTRE LA GERENCIA POR OBJETIVOS, LA GERENCIA POR PROGRAMAS Y LA GERENCIA FUNCIONAL.

Hemos analizado ya en el fascículo anterior, qué es la gerencia por programas, y en el planteamiento de introducción a la ciencia gerencial, - se pueden desprender algunos aspectos relativos a la gerencia funcional.

De la literatura más reciente que se ha publicado sobre administración por objetivos (Management by Objectives) hemos seleccionado las tesis de George S. Odiorne, en las que plantea muy claramente cuál es el sistema de dirección por medio de objetivos, y cuáles son los elementos - para la implantación del sistema.

En la antología a que hemos aludido anteriormente, se presentan a continuación las partes medulares de dicho planteamiento.

CAPILLA ALFONSO
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA
U.A.N.L.

ELEMENTOS DE DISTINGO ENTRE LA GERENCIA
POR OBJETIVOS, LA GERENCIA POR PROGRAMAS
Y LA GERENCIA FUNCIONAL

LA DIRECCION POR OBJETIVOS

Por George S. Odiorne (1)

De entrada, dejemos bien sentado que el sistema de dirección por objetivos es algo más que un conjunto de reglas, una serie de procedimientos, o aun un método establecido de dirección de empresas. Como la cita de más arriba señala, se trata de una forma particular de pensamiento en torno a la tarea directiva. Vamos a empezar, pues, por situar nuestro sistema en su propio marco conceptual:

1. La estructura básica de una corporación mercantil es una forma de organización llamada muchas veces una *jerarquía*. Es el juego familiar de las cajitas cuadradas que coloca al jefe en la cajita superior, con dos, tres, o más subordinados en las cajitas del nivel inmediato. La dirección por objetivos es un sistema para lograr que la estructura actúe, y conseguir una mayor vitalidad y entrega personal de los elementos de la jerarquía.
2. La dirección por objetivos facilita el mantenimiento y el regular crecimiento de la organización por medio de fijación de lo que se espera de cada persona enrolada, y de medición de lo que efectivamente se consigue. Atribuye riesgos a todos los jefes responsables y hace que su progreso —y aun su situación— dependan de sus logros. Más que en la personalidad de los directivos, se cimenta en su capacidad y en los resultados obtenidos.
3. Como sistema la dirección por medio de objetivos se aplica especialmente a los empleados profesionales y a los directivos. Puede extenderse hasta los supervisores superiores y abarcar también los principales elementos del cuadro de mandos y de técnicos. Aunque el mismo sistema básico (medición de resultados según normas) se utiliza en la dirección de asalariados a tanto por hora o de empleados administrativos, los métodos para fijar normas y medir resultados son considerablemente diferentes.

(1) George S. Odiorne, "La Dirección por Objetivos", Editorial Labor, S. A., 1972.