

ELEMENTOS DISTINTIVOS ENTRE LA GERENCIA FUNCIONAL Y LA ADMINISTRACION O GERENCIA POR RESULTADOS

ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

Otra de las técnicas de la gerencia moderna que ha cobrado gran actualidad en nuestros días, es la administración por resultados o gerencia por resultados.

También, con el propósito de acudir directamente a las fuentes, y adquirir un criterio fundamentado en una bibliografía directa en la antología preparada para este curso, a continuación se presentan los elementos básicos de la administración por resultados.

El hecho de que se describa un proceso determinado, de ninguna manera implica que pretendamos que tal sea exactamente el que debe seguirse en todos sus pasos y en sus detalles. Pero al creer que al describir la descripción del proceso más general y usado en la Administración por Resultados, nos permitirá obtener mejor la relación de las distintas etapas que lo forman. En la práctica, cada empresa deberá establecer el proceso que mejor se adapte a ella, atendiendo solo los principios generales.

DEFINICIONES DE LA ADMINISTRACION POR RESULTADOS

Las principales definiciones de la Administración por Resultados son las que se dan en los siguientes párrafos. La Administración por Resultados es un sistema de administración que no se trata de un sistema de administración, sino de un sistema de administración que se ha estado con énfasis especial con mayor énfasis en determinados puntos del proceso administrativo y por otra parte, fundamentado cada paso del proceso administrativo con un énfasis de la que el objetivo y sus regulares relación, de modo

(4) Reyes Funes Aguilar "Administración por Objetivos", Edito- del McGraw-Hill, México, 1971, págs. 53 a 54 y 23 a 24.

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

ELEMENTOS DISTINTIVOS ENTRE LA GERENCIA
FUNCIONAL Y LA ADMINISTRACION O GERENCIA
POR RESULTADOS

ANTOLOGIAS DE LECTURAS SOBRE TECNICAS DE LA GERENCIA MODERNA

ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

Por: Agustín Reyes Ponce (4)

El hecho de que aquí describamos un proceso determinado, de ninguna manera significa que pretendamos que tal sea exactamente el que deba seguirse en todos sus pasos y en ese orden. Pero sí creemos que, el ofrecer la descripción del proceso más general y usado en la Administración por Resultados, nos permitirá aclarar mejor la relación de las distintas etapas que la forman. En la práctica, cada empresa deberá establecer el proceso que mejor se avenga a ella, respetando sólo los principios generales.

DEFINICIONES DE LA ADMINISTRACION POR RESULTADOS

Las principales definiciones de la Administración por Resultados, y los puntos fundamentales de la misma, demostrarán que no se trata de un sistema de administración totalmente desconocido, como algunos pretenden, sino el mismo que siempre ha existido, con enfoques especiales, con mayor énfasis en determinadas partes del proceso administrativo, y por último, iluminando cada paso del proceso administrativo con un enfoque de lo que el objetivo y sus requisitos señalan, de ma-

(4) Reyes Ponce Agustín "Administración por Objetivos", Editorial Limusa Wiley, México, 1972, págs. 53 a 64 y 23 a 24.

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

nera que todo vaya mejor orientado y dirigido a la obtención de esos resultados.

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

Koontz y O'Donnell en su conocida obra de *Principios de Administración* la 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 clásica en 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 esperan, y usan estas medidas como guías para manejar la unidad y fijar la contribución de cada uno de los mismos".

La ALCOA, la define como "un método de administración que enfatiza las metas que deben alcanzarse, y, para su óptima realización, exige objetivos específicos que deben establecerse dentro de cada puesto".

Dale D. McConkey, en su pequeña, pero muy valiosa obra sobre la materia, la define así: "Es un enfoque para la planeación y evaluación administrativas, en el que se establecen por cada jefe, metas específicas para un año, u 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".

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".

ANÁLISIS DE SOPORTES BÁSICOS

Si analizamos las anteriores definiciones, encontraremos los siguientes elementos comunes:

La participación, mayor o menor, pero necesaria, por la que los jefes y sus subordinados inmediatos, fijan las metas que en cada campo han de lograrse en un período determinado. Como analizaremos en el siguiente capítulo, ésta es, a nuestro juicio, la base fundamental de este sistema.

La cuantificación máxima posible, o por lo menos, una mayor precisión al fijar los objetivos o resultados que se pretenden alcanzar. Se trata de evitar objetivos vagos e imprecisos, para que no haya dificultad en determinar si se lograron o no los establecidos. Junto con estas características primarias, podemos añadir las siguientes:

Una serie de reglas sobre la manera de fijar y eslabonar los objetivos, y los pasos para mejor alcanzarlos. Así:

- a) Ante todo, se trata de fijar en qué campos se van a establecer dichos objetivos, para poder alcanzar los más amplios o generales.
- b) A qué nivel se van a conseguir.
- c) Para cuándo se espera lograr dichos objetivos: nunca dejar que se logren "tan pronto como sea posible".
- d) El eslabonamiento de unos objetivos con otros, de tal manera, que la consecución de los más sencillos, facilite y favorezca la de otros más elevados.
- e) Cómo se van a lograr, esto es: el señalamiento de medios, por lo menos generales, sobre cómo se han de alcanzar dichos resultados, dejando a cada jefe la fijación de los métodos más concretos.

DOS ETAPAS DISTINTAS

Ante todo, queremos establecer dos distintas etapas del proceso de la Administración por Resultados:

1. Aquella en que los resultados se buscan, se investigan, se discuten y se fijan, con las correcciones necesarias, hasta dejarlos perfectamente precisados.
2. Aquella otra en la que los objetivos fijados se van revisando dentro de su logro, y de esa manera se va observando si

deben ser reducidos, añadidos, conservados o mejorados, hasta el final del período.

Para explicar mejor cada uno de estos dos períodos, anexamos la gráfica núm. 3, para hacer más claro el proceso (pág. 50.)

Creemos necesario repetir que, el fijar dicho proceso, de ninguna manera significa que pensamos que ha de seguirse exactamente en la forma señalada, sino más bien, que deseamos establecer un modelo o tipo, que permita a cada empresario hacerle los ajustes, adaptaciones, correcciones o adiciones que considere más convenientes, para acomodarlo a sus propias necesidades.

ETAPAS DE LA FIJACION DE LOS OBJETIVOS O RESULTADOS

Sin perjuicio de que más tarde discutamos si 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—, el primer paso es la fijación de nuestros objetivos concretos. 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 —almacenes, troqueles, armado, taller mecánico, pintura, ensamblaje, etc.—, 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, cómo se ha de alcanzar esto, en términos generales, y para qué fechas se irá logrando cada etapa de las que él señala.*

A este efecto hará que lo indiquen cuáles son los cambios que sugieren, v. gr.: aumento de personal, cambio de materia prima, cambio de diseño o modificación del orden de las máquinas.

* Para ver la razón de por qué hablamos de "superior" y subordinado, véase la pág. 73.

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 es 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, —y desgraciadamente puede ser lo más frecuente— que el jefe inferior señale metas más limitadas, que exijan menos esfuerzo, mientras que el jefe superior las pretenda 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 ya 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 la calidad adecuada, el jefe superior —independientemente de que puede corregir esas circunstancias—, 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, quien finalmente dé 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, a su juicio, no podían lo-

grarse las metas que el jefe superior impuso. Así, por ejemplo, estará reportando las descomposturas, las deficiencias en la materia prima, las fallas 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 alcanzarse esas metas, y si se consideran realistas. Esto es lo ideal, lo que da su máxima efectividad a la Administración por Resultados; pero por su trascendencia, lo analizaremos más detenidamente en el capítulo V.

El siguiente paso consiste en la coordinación de los objetivos o metas que se hayan fijado, en las 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 otras distintas, 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 ca-

paz 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 necesita.

Pero es quizá más importante la coordinación entre los diversos departamentos staff con los departamentos de línea. Así, v. gr.: los procedimientos, mejoramientos, objetivos o metas que se proponga el departamento de personal, tendrán que estar en estrecha armonía con las metas de producción y ventas, o sea, de los departamentos de línea.

En capítulo posterior analizaremos lo que puede, y debe hacerse, en el caso de que la Administración por Resultados solamente se establezca en unas divisiones, y no en otras, sobre todo en el caso de que aquellas donde se ponga a trabajar primero, sean divisiones staff.

ETAPA DE REVISIÓN PREVIA Y REALIMENTACIÓN

Cuando la fijación de las 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 combinarlas, conduzcan a resultados generales más altos que los fijados 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 alcanzarlas. 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 implicará la revisión, quizá no de las metas, pero sí, por lo menos, de los planes y la organización, de acuerdo con lo aceptado y fijado por cada uno de los departamentos referidos.

Vale la pena hacer notar que esto constituye una verdadera realimentación o "feedback". Y cabe también hacer notar que esta corrección se está realizando, no cuando ya ha terminado