

el período de ejecución, ni siquiera dentro de él, sino precisamente cuando se está por iniciarlo.

ETAPAS DEL LOGRO DE LOS RESULTADOS

Iniciación. 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 la Administración entre la Mecánica y la Dinámica: las dos cosas son necesarias.

En capítulos posteriores, donde bajaremos más detalladamente al "cómo" realizar la Administración por Resultados, señalaremos que es, si no absolutamente indispensable, por lo menos muy conveniente que la Administración por Objetivos provenga de los más altos niveles. Esto implica que los Directores o Gerentes Generales, los propios Consejos de Administración, deban dirigirse al personal de jefes y --en su caso a los subordinados-- para hacerles notar la importancia del nuevo sistema o nueva filosofía, que se inicia en la empresa.

Igualmente, analizaremos si conviene establecer un comité para que se encargue de todos los problemas, con toda la impulsión y con todo el "follow-up" o revisión de los trabajos de Administración por Resultados.

Mejoramiento de la comunicación. Cabe aquí hacer notar, --como lo analizaremos después, ya que ahora sólo estamos dando una panorámica general, para la mejor comprensión de cómo opera la Administración por Resultados--, que es indispensable, es casi la base del éxito, el mejorar la "comunicación". Independientemente de las sesiones de revisión formal, es indispensable que cada jefe, diariamente, si es posible, o al menos cuando se presente la ocasión, tenga con sus subordinados conversaciones informales sobre preguntas tales como: "¿Está trabajando adecuadamente?"; "¿Qué problemas hemos tenido?" Como señalaremos en su oportunidad, éste fue el requisito para el éxito de la Administración por Resultados en varias empresas, y señalan algunos que quizá es su valor principal.

Revisiones periódicas. Periódicamente tiene que haber, no obstante, revisiones formales; se tratará de reuniones de cada jefe superior con los jefes que directamente dependan de él,

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

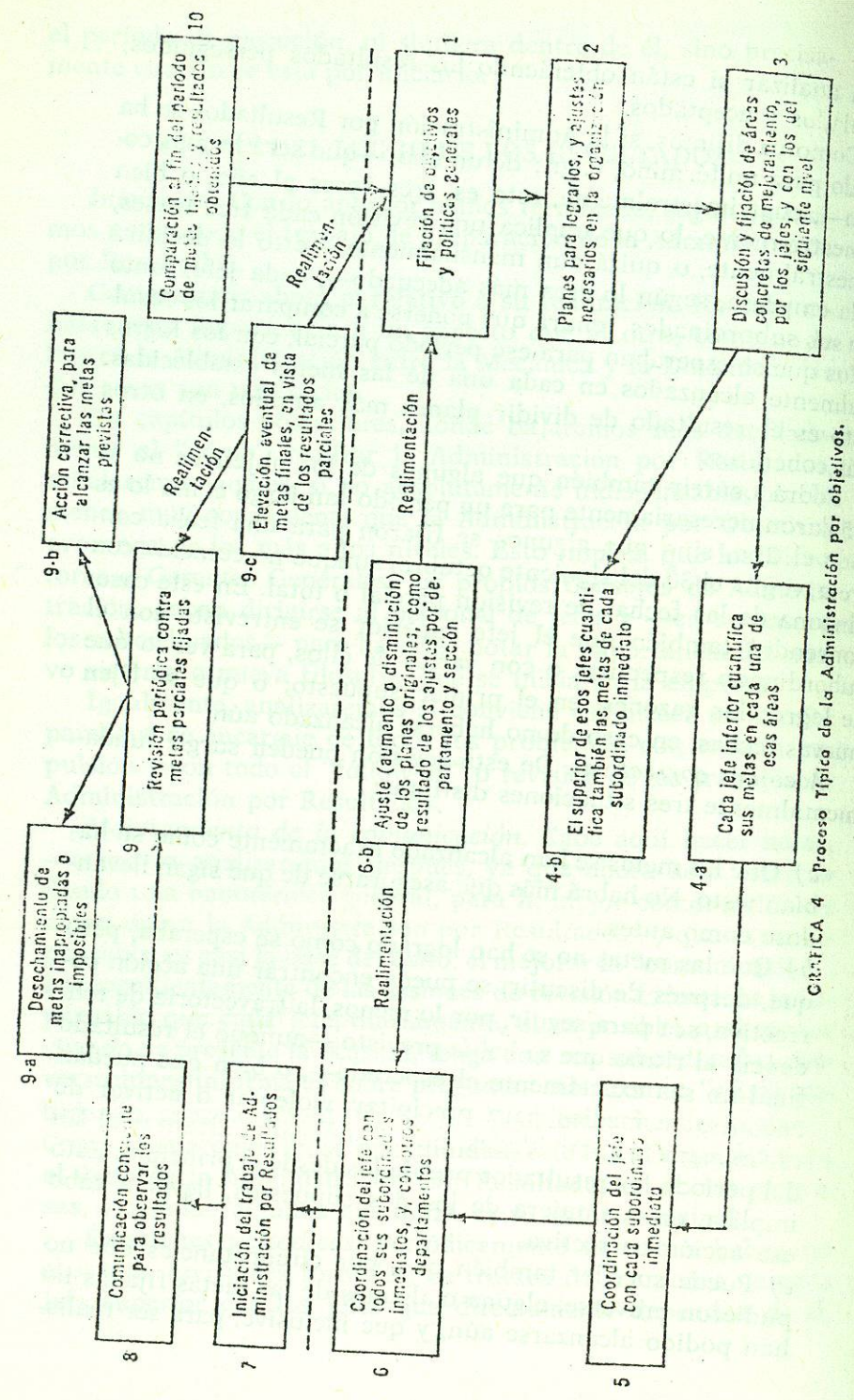
Como ya dijimos, si la Administración por Resultados se ha fijado para un término, v. gr.: de un año, --que será lo más común--, cuatrimestralmente, esto es, tres veces al año, o bien trimestralmente, lo que implica una revisión cada tres meses, bimestralmente, o quizá aun mensualmente --esto lo decidirá cada empresa, según lo crea más adecuado--, cada jefe, junto con sus subordinados, tendrá que ponerse a comparar los resultados que se esperaban para ese período parcial, con los logros realmente alcanzados en cada una de las metas establecidas. Esto es el resultado de dividir planes más amplios, en otros más concretos.

Podrá ocurrir también que algunos de los objetivos no se señalaron necesariamente para un período tan largo como lo es todo el año, sino que algunos se fijaron para una fecha concreta, v. gr.: el 30 del siguiente octubre, aunque no coincida con ninguna de las fechas de revisión parcial o total. En este caso, convendrá también que el jefe superior se entreviste con el subordinado respectivo, o con varios de ellos, para ver lo que se logró; las razones, en el primer supuesto; o que se fijen nuevas fechas, en caso de no haberse alcanzado aún.

Acciones correctivas. De esta revisión pueden surgir fundamentalmente tres situaciones distintas:

- a) Que las metas se han alcanzado exactamente como se habían visto. No habrá más que asegurarse de que sigan 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 --aunque el resultado final no sea exactamente el esperado--, o bien que puedan encontrarse medios para precipitar, violentar o activar de tal manera las actividades, que ello permita alcanzar al fin 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 realis-

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



GRÁFICA 4 Proceso Típico de la Administración por Objetivos.

tas, habrá que admitir que no podrán lograrse de ningún modo y deben abandonarse, al menos para ese período.
d) Puede ocurrir, por último, que se encuentre que las metas que se habían fijado se superaron, o, por lo menos, la forma de alcanzarlas nos está indicando que es posible ir más allá de lo que habíamos previsto y fijado. Esto nos llevará a una elevación de metas.
 Nótese cómo esta revisión, en los supuestos *b)*, *c)* y *d)* constituye una nueva realimentación; es decir: de acuerdo con el resultado, podremos volver a elevar, bajar, o bien reajustar, repitiendo de alguna manera los dos primeros pasos de nuestra planeación de objetivos.

En la gráfica núm. 4, pág. 62, señalamos estas posibilidades.

REVISIÓN FINAL Y REINICIACION

Comparación al final del período. Al terminar el año, v. gr.: para el que se ha establecido la Administración por Resultados, habrá que comparar las metas iniciales —o las fijadas dentro del proceso según el párrafo anterior— con los resultados obtenidos. Pueden ocurrir varias cosas que ejemplificamos por separado en la Gráfica núm. 2, pág. 25.

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 habíamos 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 aumentar la cantidad, en el siguiente lo que nos interese habrá de ser mejorar la calidad; si en este período tratábamos de consolidar las operaciones de nuestra empresa, en el siguiente lo que nos interese sea ganar mayor mercado.
- c)* Puede ocurrir que, después de analizar con todo cuidado, 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 conservar esas metas.
- d)* Puede ocurrir, igualmente, que encontremos que lo que no se pudo alcanzar se debió a falta de adiestramiento, falta

de capital, u otras razones semejantes. De hecho, en este caso se nos están revelando las razones ocultas de nuestras deficiencias, y, de algún modo, la manera de superarlas. Será un magnífico resultado simplemente el volver a fijar esas mismas metas, pero tomando las medidas que ahora sí nos permitan lograrlas.

Aunque insistimos en que cada empresa debe determinar su proceso más adecuado a sus condiciones peculiares, creemos que la descripción del proceso más general de la Administración por Resultados, que hemos puesto en este capítulo, nos permitirá conseguir mejor el fin de aclarar la relación entre las distintas etapas que la forman, y cómo se aplican en él los principios que la Administración General señala, y que sólo ha enfatizado y destacado la Administración por Resultados.

LA DINAMICA ADMINISTRATIVA EN LA ADMINISTRACION POR RESULTADOS

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

IV. 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 acoplado constantemente a él.

Por último, el *Desarrollo*, —que comprende el *adiestramiento práctico, la capacitación teórica y la formación*—, ha de tener gran trascendencia y recibir especiales modalidades dentro de la Administración por Resultados.

V. 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 creemos 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.

24 concepto de la administración

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, ya hemos señalado que es uno de los frutos naturales, por una parte, y por la otra, de los requisitos esenciales, para la eficaz Administración por Resultados. 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, —como lo señalaremos en su lugar—, 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.

VI. Por cuanto hace al *Control*, éste se realiza en tres etapas:

Su fijación y establecimiento: tiene que analizarse qué controles deberán ser establecidos, y cuáles serán más efectivos. Esto, como se comprende, es un elemento esencial en la Administración por Resultados.

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, v. gr.: de costos, valuación de puestos o rotación de capital.

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. De ello puede resultar, como se indica en la gráfica núm. 2, pág. 25:

- a) Que se obtuvo exactamente lo que se deseaba, y en la forma y tiempo en que se deseaba.
- b) Que una parte de lo que se había previsto, no fue obtenido.
- c) Que se obtuvo más de lo que se deseaba, en uno o varios campos.
- d) Que se obtuvieron otros resultados, además de los esperados, los que pueden ser positivos, negativos o indiferentes.

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

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

ORGANIZACION PANAMERICANA DE LA SALUD

CURSO INTENSIVO:

ADMINISTRACION Y DIRECCION DE SISTEMAS DE AGUA POTABLE Y - ALCANTARILLADO

TAMA 24: DIRECCION. COMUNICACION. FACTOR DE COHESION.

DR. FABIO RODAN
CONSULTOR OPS