

Cómo cubrir sus áreas de responsabilidad Y obtener resultados positivos

W. J. Reddin

“Un gerente podría considerar su contribución como el simple manejo de un asunto y mantenerlo en equilibrio; otro podría pensar que el mismo trabajo incluye la colaboración de los subordinados y la resolución activa de los problemas; y uno más podría considerar su posición como una conexión con otras divisiones y, por lo tanto, valorar más ampliamente su responsabilidad”.

Este es solamente un párrafo del artículo publicado en la revista de junio sobre efectividad aparente. En aquella ocasión se especificó la necesaria diferencia que debe existir entre los tres tipos de efectividad: aparente, gerencial y personal.

Hoy trataremos una vez más ahondar en este tema; de distinguir entre efectividad y esfuerzo; entre lo que se hace y lo que se logra; en pocas palabras: definir lo que es la verdadera efectividad.

Nuestra insistencia sobre el particular no debe extrañar al lector consideramos que este atributo se antepone a cualquier otra consideración que pudiera hacer en su labor gerencial. La primera condición para ser y permanecer es ser efectivo.

Un ejemplo de áreas de efectividad

Un gerente de personal señaló que la capacitación, Administración de Sueldos y Salarios, Selección de Personal, Seguridad y Relaciones Industriales eran sus áreas de efectividad. En seguida, se le sugirió que hiciera una descripción de sí mismo y de sus subordinados en forma de organigrama y que identificara las áreas de efectividad, empezando con las de sus subordinados, sin duplicar ninguna. El resultado fue agotamiento de las áreas de efectividad antes de que llegara a su propio puesto, lo que significa que no consideraba que su puesto tuviera responsabilidades específicas. Su labor, tal como la había definido, consistía en realizar el trabajo de sus subordinados, o bien: asegurarse de que lo hicieran. Esta era una estrecha definición de sus responsabilidades; sin embargo, su puesto podía ser contemplado en términos mucho más amplios y, definitivamente, podía aportar más a la organización. Enseguida se le hicieron estas preguntas: ¿Cuál es su contribución específica? ¿Qué es lo que usted hace podría hacer, que otros gerentes no hacen porque no tienen la capacidad o experiencia suficiente, disposición del tiempo necesario o conocimiento de la información que se requiere? ¿Para qué se creó su puesto?

Finalmente este gerente de personal se percató de que su contribución debía ser en las áreas de política de personal, condiciones de trabajo, desarrollo organizacional y eficacia gerencial. No podía aceptar la responsabilidad por todas y cada una de estas áreas, pero sí exteriorizar opiniones con la que se obtuvieran resultados de provecho. Si se compara el primer grupo de áreas de efectividad con

el segundo, vemos que este último muestra una concepción más amplia del puesto, u una mayor disposición para delegar responsabilidades.

Áreas de efectividad comunes

Podemos decir que existen dos tipos o clases de áreas que incumben a los puestos gerenciales:

Áreas de efectividad comunes. Aunque todos los puestos gerenciales son diferentes, tiene en común algunas áreas de efectividad; éstas abarcan los aspectos de subordinación, innovación, proyección, desarrollo, sistemas y de colaboradores.

Están diseñadas para asegurar la continuidad organizacional más que para alcanzar el rendimiento de determinados puestos. Por este motivo, no sobreviven a las severas pruebas de rendimiento y de medición objetiva que se aplican a las áreas de efectividad específicas.

Áreas de efectividad específicas. Son las áreas propias y específicas de determinados puestos (aquéllas a que se hizo referencia en el ejemplo pertenece a esta clase).

Área de efectividad subordinada

Esta área tiene como objetivo principal señalar con precisión la verdadera relación que debe existir entre el supervisor y el subordinado.

La finalidad secundaria podría redactarse más o menos en los siguientes términos: “Cada subordinado deberá establecer, para determinada fecha, objetivos mensurables que deberán ser apoyados por todos los involucrados, y deberán alinearse horizontal y verticalmente”.

Estos objetivos sustituyen a las metas habituales como la motivación, el control, las relaciones, la delegación de responsabilidades, etc., que no llegan hasta el meollo del problema: *la efectividad*. Debe tenerse cuidado al redactar los objetivos que atañen a los subordinados; en ocasiones se utilizan frases que dan la impresión de fuerza y dinamismo, pero en realidad no agregan nada. “Para garantizar que los subordinados logren...” “Para motivar a los subordinados a alcanzar”.

Área de efectividad innovadora

El área de efectividad innovadora se refiere a hacer algo nuevo por iniciativa propia, no a hacer las cosas mejor o a poner en práctica innovaciones sugeridas por otros empleados. La existencia de un área como ésta conlleva un evaluamiento anual sobre “la forma como se están haciendo las cosas”. Objetivos secundarios podrían incluir proposiciones o implementación de algunas ideas. Si dentro de las funciones normales de un puesto no se ha considerado el lanzamiento de nuevos

productos, tal vez podría aplicarse el siguiente objetivo: “Durante el próximo año deberán proponerse cinco nuevos productos al comité correspondiente con un potencial de ventas de determinada cantidad cada uno. Uno de estos productos deberá ser aceptado y sometido a prueba”. Este objetivo podría parecer un tanto difícil para un gerente que no ha considerado las innovaciones como un trabajo de tiempo completo, pero pueden considerarse objetivos más realistas en relación con cambios de métodos o procedimientos.

Área de efectividad de proyectos

Otra de las áreas de efectividad comunes son los proyectos. Estos no forman parte habitual del trabajo y tampoco son innovaciones al mismo.

La mayoría de los proyectos surgen como respuesta del gerente a una petición del superior. Los objetivos secundarios se refieren a proyectos que son, por lo general, “de pronta solución”, cómo formar parte del comité de proyectos, transformación de los archivos normales en microfilm, evaluación, rediseño o iniciación de un sistema cualquiera, realización de investigaciones especiales o comisiones temporales en otros departamentos.

Estos objetivos se refieren a estudios de factibilidad y aplicación experimental de sistema nuevos. Así, pueden servir de base para solucionar problemas del equipo de proyectos. Por lo general estos objetivos se autocancelan una vez que se logra la solución. Además pueden tener mayor o menor prioridad que otros y, como es natural, variar en forma notable de año en año.

Área de efectividad de desarrollo

El término *área de efectividad de desarrollo* señala, como es obvio, los preparativos para alcanzar los objetivos del puesto, tales como adquisición de habilidades humanas, técnicas y conceptuales y modificación de los hábitos de trabajo. En caso de existir sólo un objetivo para un determinado año podría estar redactado en la siguiente forma: “Prepararme durante este año para alcanzar los objetivos hasta ahora establecidos, así como aquellos que se establezcan en el futuro”.

Las actividades asociadas podrían incluir: preparar un calendario, consultar libros específicos sobre administración, adquirir práctica en el uso de diagramas PERT para objetivos y participar en seminarios y conferencias. Cualquier gerente desearía establecer por lo menos un objetivo de este tipo cada año; si no es así, es poco probable que su capacidad global esté mejorando al ritmo en que podría hacerlo. Si por el contrario presta demasiada atención a este tipo de objetivos, entonces se trata de un hombre desocupado que se preocupa de su propia superación, sin que ésta repercuta o beneficie en la organización.

Muchos de los objetivos de desarrollo tienen un marcado acento de insumo y no de producción, pero siempre que sea posible, deberían estar orientados hacia el

rendimiento. Por ejemplo, en relación con la capacitación, no debe decirse: “asistí a un seminario de cinco días sobre PERT”, sino “soy capaz de usar la técnica PERT para dos de mis objetivos por lo menos”, y todavía mejor: “uso la técnica PERT para cuando menos dos de mis objetivos”:

Área de efectividad de sistemas

Un gerente forma parte del sistema. Si éste no funciona, el éxito o fracaso de sus objetivos carece de importancia. Evidentemente, todos los gerentes tienen la responsabilidad de responder ante la superestructura del sistema en el cual está inserto su puesto. Algunos gerentes llevan esto demasiado lejos y creen que el gerente ideal en cualquier circunstancia es el burócrata cuyo interés principal radica en mantener el sistema. La sola persecución de un objetivo sin considerar a la empresa como un sistema, por el contrario, significa que el gerente ha aprendido el nombre del juego, pero no ha captado su espíritu.

Se necesita de la efectividad de los sistemas; debe ser un área de efectividad común y es responsabilidad del gerente el ver que su puesto y su unidad encajen dentro de un esquema más amplio de presupuestos y procedimientos. El presupuesto es el recurso del que dispone una organización para trabajar en la forma que se ha planeado; los procedimientos de operación normales funcionan de manera semejante. El objetivo secundario podría redactarse así: “mantener los sistemas de presupuesto, de procedimientos y de control administrativo de la empresa”.

Obviamente, el presupuesto no deberá ser incluido si el gerente no es responsable del mismo, o funciona como centro de ingresos; en este caso conviene recurrir a un objetivo de “margen” o de “costo por dólar recibido”. Tampoco debe incluirse el presupuesto si ha sido preparado de forma de contener solamente de uno a tres renglones claves. En este caso a menudo es una buena idea expresar los objetivos en esos términos en vez de cómo un área de efectividad común.

Área de efectividad de colaboración

Esta área de efectividad compete sólo a aquéllos que tienen colaboradores. Existe para enfatizar el papel del gerente como un representante externo de su departamento y reconocer el vínculo esencial requerido entre los departamentos de la empresa, si es que se desea alcanzar la eficacia organizacional.

El objetivo asociado podría redactarse así: según la opinión de cada colaborador “no hacer nada que inhiba su efectividad gerencial”. Algunos gerentes prefieren una redacción más positiva: “ayudarlo a alcanzar su efectividad gerencial”. Como el método de medición es subjetivo, lo mejor es preguntar.

Algunos gerentes evaden esta área de efectividad común con un sinnúmero de excusas, debido a que han sido bien entrenados a mirar hacia arriba y hacia abajo pero no al través de la organización.

¿Es posible aplicar todas las áreas?

Ante esta pregunta, la mejor respuesta es: “si hay alguna duda, trate de aplicarlas todas”. Un gerente que trabajaba para una empresa que tenía un promedio bajo en el lanzamiento de nuevos productos, y poca creatividad, sugirió inicialmente que el área de innovaciones no podía aplicarse, lo que puso de manifiesto que estaba atrapado por la organización donde había prestado sus servicios; el que su aplicación pareciera difícil era motivo suficiente para pensar que debía ser utilizada. Si se cree que un área determinada no debe aplicarse, lo mejor es examinar con detenimiento las razones; quizá sean evidentes y correctas, pero quizá no. Luego entonces, todos los gerentes deben tratar de aplicar todas las áreas comunes a sus propios puestos.

¿Cubren las áreas de efectividad todo el trabajo?

Una de las diferencias de enfoque más interesantes entre los autores de libros de Administración por Objetivos (APO), es el porcentaje de trabajo que opinan que debe ser cubierto por las áreas de efectividad. En lo personal considero que estas áreas -y por lo tanto, los objetivos- deben cubrir el 100% del trabajo. Esto facilita hasta cierto punto, mediante el concepto de “áreas comunes”.

Cómo seleccionar las áreas de efectividad

A continuación hacemos algunas preguntas sencillas que el gerente debe responder para estar en posibilidad de desarrollar una lista inicial de áreas de efectividad para su puesto y probarla con sus colaboradores y superiores “¿En qué consiste el trabajo?”.

La pregunta puede formularse de distinta manera; algunos gerentes piensan que las ideas se estimulan con determinada pregunta, en tanto que otros reaccionan cuando ésta se hace de modo diferente. Por ello, existen varias posibilidades: ¿Cuál es la contribución específica de este puesto? ¿Se necesita en realidad este puesto?, en caso afirmativo, ¿por qué? ¿Qué pasaría si desapareciera este puesto? ¿Qué es lo que cambiaría verdaderamente si se desempeñara el trabajo con gran eficiencia? ¿Cómo puedo saber sin que nadie me lo diga cuándo me estoy desempeñando eficiente? ¿Cuál es la autoridad real de este puesto? ¿Qué dice la descripción del puesto y el manual organizacional? ¿Cómo paso el tiempo? ¿Cómo me gustaría pasar el tiempo? ¿En qué debo concentrarme en los próximos dos o tres años si quiero lograr una notable mejoría en mi unidad; en la unidad de mi jefe inmediato; en la organización como un todo?

Pautas para probar las áreas de efectividad

Una vez identificadas las áreas de efectividad deben ser sometidas a pruebas que demuestren su adecuación individual y colectivamente.

Cada una de éstas debe:

- Representar la producción, no los insumos;
- Facilitar el logro de objetivos asociados que son conmensurables;
- Formar parte importante del puesto;
- Estar dentro de los límites reales de autoridad y responsabilidad.

Consideradas globalmente, las áreas de efectividad deben:

- Representar el 100 por ciento del rendimiento de ese puesto y
- No ser tan numerosas como para impedir la consecución de la esencia del puesto o tan escasas como para dificultar la planeación.

Flexibilidad de las áreas de efectividad

El gerente que ocupa la cúspide de cualquier unidad organizacional por lo general tiene cierta flexibilidad para seleccionar las áreas de efectividad que según él, deben considerarse como asociadas a su propio puesto. Esta libertad es muy amplia cuando tiene el poder de crear un puesto subordinado y asignarle parte de su propia responsabilidad. Bajo estas condiciones, las áreas de este gerente son totalmente flexibles: puede hacer con ellas lo que desee. Por ejemplo, podría convertirse en un ejecutivo “Hacia el exterior” ocupado en estrechar las relaciones con otros clientes o unidades organizacionales, y el subordinado que ocupara el puesto recién creado, podría ser el ejecutivo “en el interior”, encargado de administrar la unidad. También podría experimentarse con una situación inversa, lo cual demuestra que, dentro de ciertos límites, el gerente que puede crear un puesto subordinado y diseñar las áreas de efectividad correspondiente, tiene gran libertad para decidir cuáles áreas atañen directamente a su propio puesto.

Es imposible considerar las áreas de efectividad para un determinado puesto como algo aislado; la mejor manera de enfocarlas es como grupos de áreas que vinculan varios puestos. Es muy posible entonces, que si se produce un cambio notable en el grupo de áreas para un puesto en particular, también se produzcan cambios en otros grupos como debería ocurrir. Por tanto, al determinar las áreas, a pregunta a considerar no es “¿cuáles son?”, sino “¿qué es lo que sería mejor?” Como es evidente, la APO está estrechamente relacionada con el diseño y la flexibilidad organizacionales.

Después de ocupar un determinado puesto durante tres años, puede ocurrir que el gerente decida que hay que cambiar las áreas de efectividad establecidas tres años antes. Quizá haya entrenado a uno o más subordinados para hacerse responsables de ellas.

Lo importante es que las áreas de efectividad no deben ser aplicadas a un diseño organizacional ya existente, considerándolas luego como relativamente fijas. Por el contrario, la asignación de las áreas de efectividad debe ser utilizada como base para inducir cierta flexibilidad organizacional, tratando de conservarla después.

¿Cuándo es necesario cambia las áreas de efectividad? Por lo general, esto ocurre cuando se nombra a un nuevo gerente, cuando cambian los colaboradores, cuando aumenta la autoridad y el poder del gerente -lo que conlleva un cambio en los niveles de decisión-, cuando se implementa la APO o si ocurre alguna modificación organizacional importante.

Manera de hacer operacional la efectividad gerencial

Para que el concepto de efectividad gerencial se vuelva operacional para un gerente, debe estar ligado con los objetivos. Esto se consigue fácilmente utilizando y relacionando estas cuatro ideas:

Efectividad Gerencial: grado en el cual el gerente cumple con los requerimientos de su puesto.

Áreas de efectividad: requisitos generales de rendimiento para un puesto gerencial.

Estándares de efectividad: requisitos específicos de rendimientos y criterios de medición para un puesto gerencial.

Objetivos: estándares de efectividad que son tan específicos y evaluables como el tiempo lo permita.

Como el concepto "objetivos" es vital para la APO, los otros tres conceptos (efectividad gerencial, áreas de efectividad y estándares de efectividad) constituyen la base sobre la que se fundan los objetivos. Sólo mediante una buena comprensión de estas bases podrán los objetivos ser viables y razonables.

Efectividad gerencial

Una implementación sensata de la APO debe estar precedida de la aceptación de la efectividad gerencial como el valor o la filosofía clave en la administración. Si no se le concede a esto importancia prioritaria, la APO no pasará de ser algo más que un estudio de trabajo, a nivel gerencial, altamente sofisticado. Una empresa pequeña, o incluso una de mayores dimensiones, puede tener algunos valores que se contraponen a la idea de la efectividad gerencial. Tales valores pueden interferir seriamente, o quizá impedir por completo, la implementación de APO.

Áreas de efectividad

La segunda idea, las áreas de efectividad, se basa en el punto de vista en que todos los puestos gerenciales se contemplan mejor en términos del rendimiento asociado. Sorprende que son pocos los gerentes que consideran su puesto con este enfoque. Las áreas de efectividad se derivan principalmente de la estrategia de la empresa, convertida en una política operacional, por la estructura de la organización; en

grado menor, pero no por ello menos significativo, dependen de los puntos de vista de la alta gerencia respecto al mejor lugar para la toma de decisiones.

Estándares de efectividad

Los estándares de efectividad son subdivisiones de las áreas de efectividad, las cuales implican criterios de medición explícita o implícita o implícitamente. Por ejemplo, el área “ventas” podría ser convenientemente subdividida o en uno o más de estos juegos de estándares de efectividad:

- Productos existentes-mercados existentes; productos existentes- nuevos mercados; nuevos productos-mercados existentes y nuevos productos-nuevos mercados.
- O unidad de ventas por área, producto, cliente.
- O ventas, en dólares, pro el producto A, el producto B y el producto C.
- O ventas del producto A, margen bruto del producto A, utilidad del producto A, utilidad del producto A.

Cualquiera de estos cuatro juegos de estándares, o una combinación de los mismos, podría ser adecuado para la mayoría de las situaciones. El juego de estándares que se escoja debe ser aquél que abarque en la mejor forma posible todo el trabajo en términos de producción.

Objetivos

En esencia, los objetivos son estándares de efectividad específicos con límite de tiempo y valores numéricos asociados.. por tanto, para el área “ventas” a que nos referimos anteriormente, hemos visto que uno de los estándares de efectividad podría ser “Venta, en dólares, del producto A”. Así pues, el objetivo secundario podría ser “aumentar las ventas del producto A en \$15,000 para el año próximo”.

Los conceptos se relacionan entre sí de la siguiente manera.

Área de efectividad

- Producto A

Estándares de efectividad

- Aumento de las ventas, en dólares, del producto A.
- Aumento del margen bruto del producto A.
- Aumento de las utilidades por unidad, en dólares, para el producto A.

Objetivos

1. Aumentar las ventas del producto A a 400,000 durante...

2. Aumentar el porcentaje del margen bruto del producto A a 22% disminuyendo los costos de distribución a \$1.10 por unidad durante...
3. Aumentar la utilidad del producto A a \$0.22 durante...

Por lo general, existe un estándar de efectividad para cada objetivo, como se observa en el ejemplo anterior.

Todo lo que se ha dicho hasta ahora parece fácil, directo y sencillo, pero su valor es casi nulo si las áreas de efectividad no representan el rendimiento desde el principio.

Descripción de la efectividad del puesto

Se necesita una descripción que explique el puesto gerencial casi exclusivamente en términos de rendimiento. Esta descripción debe contener, en primer lugar, una lista de las áreas de efectividad; el gerente debe preparar para cada una de ellas, un objetivo específico. El logro del objetivo debe ser medido según el método de evaluación establecido, que también debe ser parte de la descripción de efectividad del puesto. En casi todos los casos, apenas si se requiere de una cuartilla para esta descripción.

Lo que cambia en estas descripciones son los aspectos específicos de la autoridad conferida a cada puesto, la cual implica la capacidad de aumentar o reducir el personal, el uso de tiempo extra, cambio de producto o de servicio, nuevas disposiciones para canalizar el flujo de trabajo o para modificar un programa de producción. Al elaborar estas descripciones, debe tenerse cuidado de que el poder conferido a cada puesto es el requerido para alcanzar los estándares y objetivos que se derivan del mismo. Si no ocurre así, las áreas y los estándares de efectividad no cumplen su cometido.

Debe prepararse una descripción de este tipo para cada puesto gerencial y para cada unidad, sin olvidar al gerente ni a sus subordinados. De esta manera, los objetivos gerenciales se vinculan formalmente a los objetivos de equipo.

Manera de hacer operacional la efectividad gerencial

La efectividad gerencial puede hacerse operacional dentro de la empresa considerada globalmente mediante la vinculación de estos cuatro conceptos a las políticas de personal. Esta vinculación equivale a imponer la efectividad gerencial en cada operación de la empresa.

La efectividad gerencial debe estar directamente relacionada con la filosofía organizacional, capacitación indicativa y desarrollo de la organización. De esta manera, se transforma en el valor clave de la firma inducido por la capacitación y el desarrollo. Las áreas de efectividad deben ser la base para la descripción del

puesto y para relacionar a uno con otro, es decir: el diseño del sistema. Los estándares de efectividad sirven de base para las especificaciones del puesto, la identificación y selección del gerente, los planes de capacitación, la manera de lograr la conducta deseada, la evaluación del puesto y la determinación del salario adecuado. Los objetivos sirven como fundamento para el enlace en la estrategia corporativa, así como para la evaluación gerencial. Estos cuatro conceptos pueden proporcionar el tema central para establecer la filosofía de la empresa.

Programa para alcanzar la efectividad gerencial

El programa para introducir la efectividad gerencial como concepto central en la vida de una empresa requiere de una buena planeación y una buena ejecución. La formulación de nuevas políticas o de estrategias corporativas, aunque es útil, no puede propagar las ideas por sí sola. Para ello, se necesitan todos -o casi todos- los elementos siguientes.

- Debe redactarse una política organizacional formal respecto a la utilización que debe darse al concepto de efectividad gerencial.
- El presidente de la empresa, debe manifestar públicamente: por qué apoya la política empresarial, que significa ésta para él y en qué forma atañe al último nivel de supervisión.
- Debe hacerse una declaración precisa sobre las implicaciones de la política, cubriendo la capacitación gerencial, la capacitación de los “trainees” gerenciales, la administración por objetivos, la evaluación gerencial y el desarrollo organizacional.
- Debe ofrecerse un seminario de dos días para todos los gerentes con el fin de enseñar el nuevo concepto.
- El comité encargado de la efectividad gerencial, integrado tanto por personal ejecutivo como administrativo, debe encargarse de la integración del concepto dentro de todas las políticas operacionales.

Artículo publicado en la revista *Management Today en español*
Julio 1981, pp. 39-51