



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**ADMINISTRACION POR OBJETIVOS, TECNICA
PARA LA EFICAZ ADMINISTRACION Y
DESARROLLO DE LA EMPRESA**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
PRESENTA:
ERIC MALDONADO CHAVEZ**

MEXICO, D. F.

1983



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.

ADMINISTRACION POR OBJETIVOS, TECNICA PARA LA EFICAZ
ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE LA EMPRESA

I N D I C E

	PAG.
INTRODUCCION	I
CAPITULO I	1
GENERALIDADES SOBRE ADMINISTRACION	
1.1. Antecedentes	1
1.2. Definición de Administración	15
1.3. Importancia de la Administración	26
1.4. Los Factores del Proceso Administrati <u>v</u> o, Planeación, Organizaci <u>o</u> n, Integra <u>ci</u> ón, Direcci <u>o</u> n y Control	29

CAPITULO II	52
LA MOTIVACION	
2.1. Proceso de la Motivación	55
2.2. Teorías de la Motivación	60
2.3. Las teorías Administrativas "X" y "Y"	71
CAPITULO III	84
LOS OBJETIVOS	
3.1. Definición de Objetivos	86
3.2. Clasificación	88
3.3. Determinación de los Objetivos	91
3.4. Fijación y Formulación de los Obje tivos	107
CAPITULO IV	
ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	114
4.1. Definición de Administración por - Objetivos	117
4.2. Objetivos Generales	124
4.3. Proceso de Administración por Obje tivos	131

4.4.	Implantación	138
4.5.	Comprobación	141
CAPITULO V		144
INVESTIGACION DE CAMPO		
5.1.	Metodología	144
5.2.	Cuestionario	144
5.3.	Universo-Muestra	147
5.4.	Limitaciones	148
5.5.	Resultados de la Encuesta	149
CAPITULO VI		151
CONCLUSIONES		
6.1.	De la Investigación Documental	151
6.2.	De la Investigación de Campo	153
ANEXO I		155
CEDULA DE ENTREVISTA (Cuestionario)		
BIBLIOGRAFIA		158

INTRODUCCION

Las pequeñas Industrias del siglo pasado no pensaban en más Administración y Control que el que su dueño ejercía, ya que por lo general se bastaba para atender la compra, guarda y venta de artículos que producía, y dada la poca magnitud de sus operaciones, podía en un momento dado localizar y corregir cualquier error.

Las empresas al evolucionar a la par con el Desarrollo Económico de los pueblos, fueron presentando consecuentemente una complejidad en sus funciones y Organización Administrativa, y fue entonces que a principios de este siglo, al iniciarse el Desarrollo Industrial, cuando se tomó en cuenta la necesidad de Administrar y controlar los negocios, ya que en esa época las empresas nacieron de un modo circunstancial, y su Administración cruzaba por la misma etapa de incertidumbre dado que, por ignorar los medios -

que conocemos ahora para la eficiencia del trabajo, empleando controles rudimentarios, y llevando una Administración que limitaba sus funciones, y como consecuencia de estas deficiencias, en la mayor parte de los casos las empresas fracasaron, siendo las causas principales, entre otras, las siguientes: Descuido, fraude, falta de experiencia del dirigente, pocos conocimientos de las funciones Administrativas, razones económicas, falta de planeación, etc., pero al hacerse una investigación a fondo es muy probable que se descubra que la principal razón de dichos fracasos, sea el no haber fijado claramente sus objetivos.

Hoy debido al mejor asentamiento de los negocios y a la competencia de mercados, se ha acrecentado la importancia de la Administración de las Empresas.

En años recientes la Técnica "Administración por Objetivos" ha constituido una de las tendencias más trascendentales del arte de Administrar para obtener resultados benéficos en las empresas, y es aquí don-

de esta técnica realiza su cometido ayudando a los Administradores con su implantación a establecer sus objetivos y encauzar los esfuerzos y alcanzar logros en beneficio de la empresa.

Este trabajo de Investigación Administrativa - se compone de seis capítulos, los cuales describiré - brevemente.

CAPITULO I.- Se refiere a aspectos generales de la Administración, sus antecedentes, definiciones, importancia; y los factores- del proceso administrativo.

CAPITULO II.- Contempla aspectos relacionados con la motivación y sus diferentes teorías.

CAPITULO III.- Trata sobre los objetivos, definicio- nes, su clasificación, etc.

CAPITULO IV.- Enmarca los lineamientos que se po----

drían aplicar al implantar la técnica de "Administración por Objetivos", su definición, los objetivos generales, - su implantación, comprobación de los - resultados y seguimiento de los mismos.

CAPITULO V.- Consiste en una encuesta en varias empresas, con el fin de saber si tienen conocimiento de esta técnica, si la es tan aplicando, cómo y con qué resultados.

CAPITULO VI.- Se presentan las conclusiones a que se llegó tanto con la investigación documental, como con la de campo, así como algunas recomendaciones y comentarios del autor.

Esta investigación no pretende agotar el tema, ya que es muy extensa e interesante, sino únicamente se trata de describirlo en la forma más clara y sencilla.

C A P I T U L O 1

GENERALIDADES SOBRE LA ADMINISTRACION.

I.1 Antecedentes.

Para que el estudio de la Ciencia de la Administración tenga integridad se hace necesario agrupar las diferentes corrientes de pensamiento que sobre dicha disciplina han existido en las distintas épocas históricas por las cuales ha evolucionado.

No es fácil pretender resaltar las características más importantes que tuvo la Administración en la edad antigua y no es posible hacerlo de manera sintética que corresponda a una tendencia de esa época.

Puede decirse, que desde tiempos remotos existió la necesidad de que el hombre pudiera coordinar sus propósitos y esfuerzos; y ello fue evidente desde el momento en que entró en sociedad con otro ser huma-

no, para realizar alguna tarea rudimentaria, pero vital, que ninguno de los dos podía hacer por sí sólo.

Las primeras manifestaciones Administrativas - se presentaron cuando dos hombres unieron sus esfuerzos para lograr un fin común, por ejemplo, cuando quisieron mover una piedra, cosa que ninguno podía hacer sólo; otra fue el arrastre, procedimiento empleado para cazar los enormes animales, de la edad de los glaciales, esto nos muestra una organización que se manifiesta desde el momento en que se emplea un esfuerzo común, coordinado en función del instinto de dichos animales, para lograr su objetivo prefijado, como era el darles caza para aprovechar su carne.

Es innegable que la Administración es paralela a la historia del hombre, quien se ha ocupado desde que existe a desarrollar actividades encaminadas al logro de objetivos con el fin de subsistir.

Los antecedentes de la función Administrativa - más remotos que se tienen, se refiere principalmente

a la Administración Pública, ya que las civilizaciones más antiguas como: La Babilonia, la Egipcia, la Griega, la China, el Imperio Romano, por la expansión militar y el grado cultural tecnológico que alcanzaron, utilizaron los elementos del proceso Administrativo.

En América y en particular en México, se encontraron vestigios de Administración entre las diferentes corrientes indígenas, sobresalen las acertadas direcciones de Tlacaélel y de Netzahualcoyotl, quienes con orden y prácticas adecuadas condujeron a sus pueblos a niveles de vida mejor.

Administración Egipcia.

Se conocen algunas interpretaciones de los sistemas Administrativos que tuvieron en ese país, en los años alrededor del 1 300 a.C. Egipto tenía una economía planeada, y, como complemento muy importante de ella, un sistema Administrativo bastante amplio.

Administración China.

El Filósofo Confucio sentó las primeras bases de un buen gobierno en China, a pesar de que nunca es tuvo satisfecho de lo que había aportado con tal fin en los diferentes cargos que desempeñó, desde magis--trado local, hasta primer ministro.

A través de los siglos, los Chinos tuvieron un sistema Administrativo de orden, con un servicio ci--vil, bien desarrollado y una apreciación bastante sa--tisfactoria sobre muchos de los problemas modernos de Administración Pública.

Administración Griega.

La Administración gubernamental griega tuvo - cuatro pasos evolutivos puesto que sus Estados tuvie--ron: Monarquías, Aristocracia, Tiránias y Democra--cias, éste último consistió en una asamblea popular - denominada la Iglesia en la cual residía la autoridad

máxima, y en ella participaban directamente todos los ciudadanos.

Administración Romana.

El espíritu de orden Administrativo que tuvo el Imperio Romano, hizo que se lograra a la par de guerras y conquistas, la organización de las Instituciones de manera satisfactoria. El estudio de estos aspectos se puede dividir en las dos etapas principales por las cuales pasó la evolución Romana a saber: La República y el Imperio, y en este período correspondió a Dioclesiano reformar la autoridad Imperial, eliminó los antiguos gobernadores de provincias y estableció un sistema administrativo, con diferentes grados de autoridad, separó en Departamentos las Labores Civiles y Militares.

Indudablemente que las empresas anteriores a este siglo se administraron en forma empírica, y se caracterizaron exclusivamente por tratar de corregir-

sus deficiencias, sin hacer planes a corto y largo - plazo, y se basaron en la experiencia personal de sus dirigentes, a su habilidad para dirigir, intuición, - en sí, a su capacidad individual, y cada uno de los cuales desarrolló su propia filosofía administrativa.

Después como consecuencia de varias transforma- ciones fundamentales acontecidas en el siglo XIX, tan- to en el sector público, como en el sector privado y con la revolución industrial, fue necesario organizar grandes empresas e instituciones para atender las cre- cientes labores que desarrollaban unas y otras.

Se irició además un gran progreso tecnológico- con el industrialismo y ello obligó a buscar mejores- técnicas de trabajo, que permitieran aprovechar al - máximo los recursos.

Este tipo de Administración sufrió una trans- formación radical, con los resultados obtenidos de - los estudios realizados por Frederick W. Taylor y

Henry Fayol, quienes son considerados como los precursores de la Administración Científica.

FREDERICH WINSLOW TAYLOR.

Productor, Ejecutivo y Consultor, fue el más influyente de los precursores de la Administración, - aplicó el método científico a la solución de proble--mas de fábricas, y de estos análisis desarrolló orde--nadamente una serie de principios que podían sustituir a los métodos empíricos entonces en uso.

Inicia los estudios de tiempos y movimientos - que le permitirían precisar lo que él llamó la Admi--nistración Científica.

Prestó sus servicios como Ingeniero Consultor--en la Bethlehem Steel Company en la que realizó sus - estudios principales, terminó por exponer los princi--pios fundamentales siguientes:

- Desplazamiento del sistema de adivinanzas, desarrollando estudios científicos para cada elemento del trabajo del obrero.
- Selección, entrenamiento y especialización científica del obrero.
- Cooperación Obreros-Empresa.
- Mayor equidad en la designación de responsabilidades entre la empresa y los trabajadores.

Las ideas de Taylor giran alrededor de la obtención de un mayor rendimiento mediante la aplicación de mejores métodos de trabajo, y también consideraba que los beneficios que obtuvieran los patronos con los obreros y la aplicación de esos métodos, deberían ser repartidos equitativamente.

Debido a que Taylor inicia este tipo de trabajos, se hace necesario ver diversos aspectos de sus obras:

- Aprovechar al máximo la capacidad, evitar desperdicios e incrementar la eficiencia.
- Formulación de principios de gerencia científica aplicables a todas las actividades humanas.
- Establecimiento de estudios de tiempos y movimientos.
- La Gerencia Científica se encarga de la planeación.
- El personal capacitado requiere más de la Gerencia Científica.
- Diseño de la regla de cálculo para la resolución de problemas en la implantación de sistemas.

HENRY FAYOL.

Ingeniero Minero Francés, considerado por muchos como el padre de la Administración, la singularidad de sus principios radica en una combinación de estilo conciso, de juicio práctico y enérgico, así como una gran capacidad para sintetizar y ordenar ideas.

Su libro fue el fruto de más de cincuenta años de práctica y estudio de la Administración y abarca - desde observaciones profundas, acerca de la unidad de mando, hasta comentarios incisivos sobre la estimulación de la escritura de minutas.

Empleaba el mismo enfoque analítico que Taylor pero lo desarrolló independientemente y lo aplicó en una área nueva e importante de la Dirección y Administración.

Dividió su libro en tres partes principales:

- Capacidades que constituyen el valor del personal de las empresas.
- Principios Generales de la Administración.
- Elementos de la Administración.

En lo relativo a las cualidades del Administrador considera como necesarios:

- Cualidades; físicas, mentales y morales.
- Cultura General.
- Conocimientos especiales, experiencia.

En la segunda parte de su obra, enumera sus principios de la Administración.

- División del Trabajo.
- Autoridad, responsabilidad y disciplina.
- Unidad de mando y de Dirección.
- Subordinación del principio individual al general.
- Remuneración al personal.
- Centralización, jerarquización o cadena de mando.
- Orden, equidad.
- Estabilidad del personal.
- Iniciativa.
- Espíritu de grupo

La tercera parte de su libro se refiere a los elementos de la Administración, clasificando como antecedentes de actividades de la Empresa:

- Técnica o de producción.
- Comerciales o de ventas.
- Financiero o de tesorería.
- Contabilidad o de registro.
- Seguridad.
- Administrativas, subdivididas en:
 - Previsión y plenación.
 - Organización.
 - Comando.
 - Coordinación.
 - Control.

Las ideas de Henry Fayol, completados con las de Frederick W. Taylor, son las bases de apoyo de la Administración moderna a la que se denomina científica.

Este método científico confirma o desaprueba - una proposición o hipótesis por medio del análisis y la observación, la investigación y registro de los fenómenos o hechos relacionados con la materia de estudio.

La información que se tiene al confirmar una - proposición o hipótesis sometida a prueba se considera como un hecho científico que a su vez sirve de base para nuevos experimentos con objeto de encontrar otro principio mejor, más útil o valedero.

1.2. Definición de Administración.

Diversos conferencistas y autores de obras especializadas sobre Administración, la han definido como ciencia, otros como una técnica, otros que es un arte e incluso que es una filosofía.

La palabra Administración se origina del Latín "Administrationes" que significa acción de administrar, término que esta compuesto a su vez por "AD" y "MINISTRARE" que reunidos quieren decir servir, o sea es una actividad coordinadora que tiene el propósito de servir.

A continuación se exponen algunos conceptos sobre Administración:

HENRY FAYOL

Administrar es preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar.

E.F.L. BRENCH.

Administrar es un proceso social que lleva consigo las responsabilidades de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa para lograr un propósito dado.

PETERSON-PLOWMAN.

Una técnica por medio de la cual se determinan, clasifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano en particular.

J.D. MOONEY

Administrar es el arte de dirigir e inspirar a los demás, con base a un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana.

TANNENBAUM

El empleo de la autoridad para organizar, dirgir y controlar a sus subordinados responsables con el fin de que todos los servicios que se presten sean debidamente coordinados con el logro del fin de la empresa.

KODNTZ-O'DONELL

La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

GEORGE R. TERRY

Administrar es lograr un objetivo predeterminado por medio del esfuerzo ajeno.

REYES PONCE

Administración es el conjunto sistemático de -
recursos para lograr un objetivo y la máxima eficien-
cia de las formas de estructura y de operar un orga--
nismo social.

ANGEL CASO

La administración es la disciplina que trata -
del estudio de los elementos materiales y humanos de
una agrupación funcional con el fin de alcanzar su -
máxima eficiencia.

GUZMAN VALDIVIA

La administración es la ciencia de la Direc---
ción Social.

FERNANDEZ ARENA.

Como ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de un mecanismo de operación a través del esfuerzo humano.

Grupos de Ejecutivos de Negocios y Profesores.

Administración es dirigir los recursos humanos y físicos en unidades dinámicas de organización que logran sus objetivos para satisfacción de aquéllos a quienes se sirve y con un alto grado de moral y un sentido de logro de parte de los que prestan el servicio.

La administración la considero: Como la coordinación de los recursos humanos, materiales y técnicos; y que apoyándose con los elementos del proceso administrativo se busca la consecución de un objetivo común, el progreso y desarrollo de la empresa.

DEFINICION DE EMPRESA.

Desde el punto de vista administrativo es necesario ubicar el concepto de empresa, ya que dentro de su ámbito se desarrollan las técnicas de la Administración.

El diccionario de la Lengua Española define a la Empresa como: Sociedad Mercantil o Industrial, fundada para llevar a cabo negocios o proyectos importantes.

Guzmán Valdivia la define como: La unidad Económica Social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa.

Un concepto que se analizará es el siguiente:

"Una empresa es la Unidad productiva o de servi

cio constituida según aspectos prácticos o legales, - se integra por recursos y se vale de la Administra- ción para lograr su objetivos".

Analizando lo Anterior encontramos que:

- Empresa es la unidad productiva o de servicio:
El antecedente de una actividad lo constituye - un problema y su anhelo de solución. La ini- ciación de la empresa puede ser la satisfacción de una necesidad ofreciendo un producto o rin- diendo un servicio.
- Constituida según aspectos prácticos o legales:
La actividad puede llevarse a cabo por una uni- dad emanada de un contrato legal y según las fi- guras jurídicas.
- Se integra por recursos; los que conforman a la empresa o sea recursos humanos, materiales y - técnicos.

- Y se vale de la administración para lograr sus objetivos; esta ciencia es la que sirve de elemento motor y le permite el cumplimiento de objetivos.

CLASIFICACION

- Industrias primarias que abastecen a otras Industrias Nacionales.
- Industrias de producción intermedia, que crean - demanda para múltiples industrias nacionales a la vez que abastecen a otras muchas Industrias.
- Servicios necesarios para el desarrollo indus---trial.
- Industrias de bienes terminados que crean deman- da para numerosas Industrias nacionales.

Otros criterios de clasificación de empresas lo pueden proporcionar el tamaño de sus instalaciones, el monto de sus capitales, la fuerza de trabajo, la impor- tancia productiva, la participación en el mercado espe- cífico, etc.

Por su tamaño pueden considerarse tres dimensio
nes:

Grande: Máximas características en su grupo.

Mediana: Empresa en proceso de crecimiento habiendo -
superado la etapa de taller familiar o arte-
sanal.

Pequeña: Iniciativa modesta de magnitud y capacidades,
principalmente de tipo familiar o mínimo en-
recursos.

México cuenta con algunas actividades consolida
das que ya reúnen empresas importantes y de grandes -
dimensiones. Estas empresas han evolucionado nota--
blemente y sus demandas administrativas son explosi--
vas y complejas.

Sin embargo, la gran mayoría de las empresas na
cionales, son medianas y pequeñas. Estos núcleos no

permiten el despliegue de las grandes empresas, pero-
demandan de Administración.

1.3. Importancia de la Administración.

La mayoría de los autores reconocidos como autoridades en esta materia, y que se citan en este capítulo están de acuerdo en que la Administración juega un papel importante en la sociedad, pero al mismo tiempo que concuerdan en este punto, le asignan diversos grados de significación.

HENRY FAYOL.

Supone que el proceso administrativo es universal, y que abarca un amplio porcentaje de los más importantes elementos de prácticamente todas las profesiones y vocaciones, consecuentemente, existe una gran necesidad del estudio científico de la Administración.

PAUL PIGOR

Entiende que el principal objetivo de la Admi--

nistración es mantener el estatu quo en la sociedad.

BROOKS ADAMS.

Considera a la administración como la más importante facultad humana puesto que su función es facilitar los cambios sociales y suavizar el choque ocasionado por las revoluciones.

JAMES BURNHAM.

Afirma que los Administradores y gerentes en la sociedad se han adueñado en tal medida del poder, que la revolución más decisiva ya se ha llevado a cabo, ni fascista, ni comunista, sino directorial.

CHARLES A. BOARD.

Atribuye a la administración el papel más importante, para él representa la clave de la ciencia de la civilización contemporánea

CHARLES E. MERRIAM.

Afirma que la administración no es más que la evolución de la tecnología humana que enseña al hombre el camino de adaptación a las circunstancias más complejas.

Estos escritores concuerdan en reconocer la importancia de la Administración dentro de la sociedad.

1.4. Los Factores del Proceso Administrativo.

Todo proceso administrativo, por referirse a la actuación de la vida social, por sí mismo, forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tienen que estar indisolublemente - unidos con los demás, y que además, sea de sí mismo-simultáneamente.

Seleccionar el proceso administrativo, por lo tanto, es prácticamente imposible y es irreal. En todo momento de la vida de una empresa, se van complementándose o influyéndose mutuamente, e integrándose los diversos aspectos de la Administración.

No obstante desde un punto de vista meramente conceptual, metodológico y con el fin de estudiar, comprender y aplicar mejor la administración, es conveniente y lógico separar aquéllos elementos que en una circunstancia dada puedan predominar, porque de esa manera se pueden fijar mejor sus reglas, técnicas, etc.

Se entiende pues, por elementos o factores del proceso administrativo "los pasos o etapas básicas a través de los cuales se realiza la Administración".

Administrar exige que el administrador en su acción de dirigir el esfuerzo y la colaboración de los subordinados realice ciertas funciones y actividades en forma sistematizada, en las cuales debe apoyarse para alcanzar sus objetivos, y para lograrlo se debe basar en los siguientes factores:

- Planeación.
- Organización.
- Integración.
- Dirección.
- Control.

PLANEACION.

La planeación ocupa un lugar de importancia en la división de los factores de la administración, si tuándose en el mismo plano que la organización, integración, la dirección y el control de la empresa.

Es un proceso por el cual el empresario o Administrador compara las necesidades y métodos presentes con las futuras y determina las acciones que deberán seguirse para alcanzar esas metas.

Implica la selección de los objetivos de la empresa así como también de las metas y programas de los departamentos y la determinación de los medios para alcanzarlos.

Planificar es decir por anticipado "qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo, y quién lo va a hacer".

La naturaleza esencial de la planificación pue-

de ser entendida mediante cuatro principios:

- 1.- Contribución a los objetivos: Todo plan y sus derivados deben contribuir de una forma positiva al cumplimiento de los objetivos del grupo.
- 2.- Primacia de la planificación: La planificación es un requisito esencial de las funciones administrativas.
- 3.- Penetración de la planificación: El reconocimiento de la penetración de la planificación, - ayuda mucho a aclarar el intento de distinguir entre la formulación de políticas y la administración.
- 4.- Eficiencia de los planes: Un plan es eficiente si una vez puesto en marcha consigue la obtención de los objetivos.

La función de planeación no es la única tarea -

del administrador, empero evidentemente es esencial - para él, sin los planes se desintegraría cualquier - empresa, se hacen para operar en el futuro, son una parte clave de la planificación, sin los planes, las operaciones de las empresas no terminarían ni en con cierto, serían como hojas arrebatadas por el viento - del otoño, y en su personal reinaría la misma confu - sión que la que provocaría en las hormigas un hormi - guero vuelto hacia arriba.

La planeación comprende tres etapas:

- 1.- Políticas: Que son principios para orientar - la acción.
- 2.- Procedimientos: Secuencia de operaciones y mé todos.
- 3.- Programas: Fijación de tiempos requeridos.

ORGANIZACION

Como una función de los administradores, la organización tiene que ver con la estructura orgánica de la empresa. Esto es la agrupación de actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa y la designación de cada grupo de actividades a un ejecutivo, con la autoridad necesaria para administrar estas actividades.

A fin de alcanzar las metas, llevar a cabo los planes y hacer posible para las personas trabajar efectivamente, las actividades deben ser agrupadas lógicamente y la concesión de autoridad debe hacerse de tal manera que no se produzcan conflictos y otras fricciones.

La organización debe estar proyectada para clasificar el medio ambiente de tal manera que cada uno sepa "quién va a hacer qué" para eliminar los obstáculos de la ejecución causada por la confusión e in-

certidumbre en la designación de actividades y para proporcionar un sistema de comunicación en la toma de decisiones que refleje y apoye los objetivos de la empresa.

La organización está concebida en términos humanos y por su propio contenido humano y por su naturaleza de conjunto social, es dinámica y está influida por los avances tecnológicos y científicos y sobre todo por las normas de conducta de sus componentes.

Por ello se requiere establecer procedimientos anticipados de actuación, es decir, de un modo prescrito de hacer las cosas para lograr un objetivo predefinido.

No se organiza una empresa con solo tener recursos humanos, materiales y técnicos, y sus planes de acción o diseñando la estructura orgánica; etc. Todos estos elementos son necesarios a la organización, pero ellos por sí solos no constituyen el logro de

ese sistema, sino que se necesitan otros medios para alcanzarlos: Los procedimientos que son los nervios de un sistema operativo. Son los medios de que dispone la empresa para lograr una acción dirigida y coordinada del esfuerzo cooperativo.

La palabra organización tiene diferentes significados, algunos autores la definen como:

- 1.- La disposición y arreglo de las distintas unidades de que se compone un organismo administrativo y la relación que guardan esas unidades las actividades de este organismo entre sus unidades.

- 2.- La agrupación de actividades necesarias para el cumplimiento de métodos y planes, la asignación de estas actividades a los departamentos apropiados y la procepción para la delegación y la coordinación de la autoridad.

- 3.- La organización es el establecimiento de una estructura formal de autoridad mediante la cual se definen, disponen y coordinan las fases del trabajo para determinado objetivo.
- 4.- Los organismos administrativos son un grupo de personas constituidos formalmente para alcanzar con la mayor eficiencia determinados objetivos - comunes que individualmente no es posible lograr.

Cada fase del plan de organización tendrá que ser discutido y puesto a prueba desde un punto de vista o elementos actuales, ni por la tradición o los precedentes que pudieran existir.

Partiendo de tal análisis podrá desarrollarse el plan de organización que mejor se adapte a las necesidades presentes y futuras de la empresa.

Comprende tres etapas:

- 1.- Jerarquias Fijan la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada puesto.
- 2.- Funciones La determinación de como deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr un objetivo.
- 3.- Obligaciones Las que tienen en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

INTEGRACION.

Realización de la organización equipando a la estructura con las partes necesarias.

Este procedimiento requiere de la participación individual en toda su intensidad, lo que permitirá a la empresa la satisfacción de los objetivos de la misma.

Toda empresa debe estar preocupada acerca de la calidad de sus integrantes.

Los ejecutivos son la garantía de que sus objetivos serán alcanzados, o que, al menos harán un esfuerzo tan inteligente y eficiente como sea posible por lograrlos, sin embargo, aparte de la integración, la empresa que tenga el mejor personal no funcionará, adecuadamente, a menos que los otros factores del proceso administrativo, sean llevadas a cabo en forma efectiva.

Las funciones que pueden hacer posible una adecuada integración son: La Financiera, en cuanto a los medios monetarios y la de personal, en cuanto a los recursos humanos,

Para lograr el funcionamiento preciso de la empresa es indispensable un abastecimiento efectivo de los recursos materiales, contar oportunamente con ellos, tener la maquinaria y equipos en condiciones optimas de funcionamiento y evitar desperdicios. En lo anterior intervendrán las áreas de producción, de investigación y desarrollo.

El área de personal permite lograr los objetivos y metas anheladas a través del esfuerzo humano - debidamente seleccionado y capacitado para el futuro puesto. Lo que se busca en una empresa es contar con un personal con participación activa en la integración del equipo de la empresa.

El ser humano, es sin duda, el recurso más va--

lioso, por lo cual hay que seleccionarlo para impulsarlo a que ocupe posiciones de mayor responsabilidad, a fin de obtener de él el más alto grado de eficiencia y colaboración.

El clima de relaciones humanas que debe existir en la empresa, es indispensable para activar y propiciar la integración humana de ella.

La integración de las personas abarca:

- 1.- Selección: Técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
- 2.- Introducción: La mejor manera para lograr que los nuevos elementos se integren lo mejor y más rápidamente posible al organismo social.
- 3.- Desarrollo: Todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar.

DIRECCION.

La Dirección es la actividad que desarrolla todo ejecutivo para impulsar a sus colaboradores a la ejecución eficiente y entusiasta de planes y programas para el logro de los objetivos.

Para realizar una eficaz labor de Dirección el administrador también deberá apoyarse en el empleo acertado de la motivación psicológica que lo ayudará a descubrir cuáles son sus necesidades.

La Dirección defectuosa puede eliminar completamente todo el trabajo que es logrado con la organización y el desarrollo del personal, de los objetivos-conduzca planes imposibles de realizar; su función es lograr que los empleados lleven a cabo sus tareas.

La Dirección es esencial porque la mayoría de las empresas requieren de la combinación de los servicios de las personas.

Su propósito principal consiste en establecer - la estructura formal de la empresa, vigilando además la administración de acuerdo con las proyecciones es tablecidas por los niveles de autoridad localizados - en esta función; fijación y elevación de objetivos - por parte del consejo de administración como delega- do de la asamblea de accionistas; y fijación y eva- luación de políticas por parte de la gerencia o ad- ministración general.

También comprende las relaciones que tienen sus trabajadores en todos sus niveles:

- Con personas en el mismo nivel y en el mismo - grupo de trabajo.
- Con personas en niveles superiores e inferiores dentro del mismo grupo de trabajo.
- Con personas de niveles superiores e inferiores - en otras partes de la empresa.

- La dirección concierne a todos los ejecutivos.

El manejo de estas relaciones y la verificación de su ejecución, para el mejor desarrollo de la empresa, es el campo que abarca la Dirección.

Comprende las siguientes etapas:

- 1.- Mando o autoridad. Es el principio del que se deriva toda la administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la dirección. Se estudia como delegarla y como ejercerla.
- 2.- Comunicación. Es como el sistema nervioso de un organismo social; lleva al centro Director y todos los elementos que deben conocerse, y de éste, hacia cada órgano y célula, las

órdenes de acción necesarias,
debidamente coordinadas.

Supervisión

La función de la Administra-
ción es el ver si las cosas-
se estan haciendo tal y como
se habían planeado y ordena-
do.

CONTROL.

El control implica la medición de lo logrado en relación con el estandard y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan, está estrechamente relacionada con la planificación.

Una vez que un plan se pone en funcionamiento, el control es necesario para medir el progreso, para descubrir las desviaciones en relación con los planes y para indicar la acción correctiva; la función ejecutiva de control consiste en la medición y corrección del rendimiento de los integrantes de la empresa, a fin de asegurar que se alcancen los objetivos y metas, y es responsabilidad del ejecutivo, supervisar con eficacia la ejecución de las actividades de sus subordinados, y para ello se tiene que basar en la función de control o sea que tiene que controlar.

Se define al control administrativo "como la - función que debe ejercer el ejecutivo y que consiste en verificar los resultados de la acción de los subordinados, comparándolas con los previamente establecidos en la planeación para detectar o descubrir como se menciona antes, las desviaciones ocurridas y aplicar las correspondientes medidas correctivas.

La acción de controlar que ejerce todo ejecutivo, puede resumirse, desde el punto de vista de su utilidad de la siguiente forma:

- Los controles sirven como instrumentos de supervisión.
- Los controles sirven como medios para obligar a cumplir los planes.
- Los controles sirven como base para fundamentar nuevos planes.

Los aspectos en las que ejerce la función de - controlar y la utilización de las correspondientes - medidas de control, se pueden mencionar cuatro índices que a través de los cuales se espera obtener la medida que permita el control, estos índices son:

- Calidad.
- Tiempo.
- Valor.
- Volumen o Intensidad.

Es indudable que para ejercer en forma adecuada y eficiente la función de control, el ejecutivo requiere haber establecido previamente la planeación - de las actividades del organismo social de que se trate; aunque el control varía entre los ejecutivos, es una función administrativa esencial en todo nivel.

Se debe enseñar que todo el trabajo de un administrador tiene una última y muy importante finalidad:

"Lograr objetivos de máxima eficiencia".

Esta realidad es cierta para todo tipo de empresa, pues el esfuerzo, la colaboración y el trabajo de todos los hombres que laboran en ella, tiene tan sólo una finalidad, es decir, alcanzar en la forma más eficiente, los objetivos o metas que se han propuesto lograr.

Comprende tres etapas:

- 1.- Establecimiento de Normas: Porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.
- 2.- Operación de los Controles: Esta suele ser una

función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.

3.- Interpretación de los Resultados: Esta es una función administrativa que vuelve a constituir un medio de planeación.

FASE	ELEMENTO	ETAPA
MECANICA	PLANEACION	POLITICAS PROCEDIMIENTOS PROGRAMAS
	ORGANIZACION	FUNCIONES JERARQUIAS OBLIGACIONES
DINAMICA	INTEGRACION	SELECCION INTRODUCCION DESARROLLO
	DIRECCION	AUTORIDAD COMUNICACION SUPERVISION

CONTROL

SU ESTABLECIMIENTO

SU OPERACION

SU INTERPRETACION

Normalmente se dan varias de estas etapas simul
táneamente, con todo lo ordinario es que alguna de -
ellas predomine en cada momento de la administración.

C A P I T U L O I I

LA MOTIVACION

Las aptitudes para lograr que se hagan las cosas día tras día, programa tras programa y objetivo tras objetivo, constituyen indudablemente uno de los patrones de medición del rendimiento de las personas que Administran.

Infundir en el personal el deseo de logro es la fuerza dinámica clave que lleva a la conquista de un objetivo, y exige infundir el espíritu de buena voluntad e imprimir el impulso requerido en los subalternos. Quienes poseen la habilidad para obtener esa aptitud logran que sus subalternos participen con éxito en la programación de objetivos, animados por el deseo de hacerlo y no porque se les obligue a ello.

La "motivación" es el término empleado para describir el trabajo, que debe realizar todo administrador para inspirar, infundir ánimo, e impulsar el desempeño del trabajo y a ir a ún más lejos. Implica, procedimientos para "instruir" y "dirigir" o sea la labor cotidiana hecha frente a frente, de apremiar, encauzar y ayudar a los subalternos para que cubran sus objetivos.

Evidentemente las empresas están compuestas por diversos elementos, situándose entre ellos el hombre; por tanto, funcionan de acuerdo con el esfuerzo, en otras palabras, con el comportamiento de sus miembros.

El concepto motivación, ha tomado muchas formas y se manifiesta en el folklore, en las tradiciones y costumbres, en los sistemas filosóficos y en la ciencia de la conducta, la que se define como "toda actividad del organismo como unidad, que cuenta con una función integrada del sistema nervioso central".

La conducta del ser humano se orienta hacia el logro de objetivos, los cuales encierran la necesidad o el deseo definido de lograr algo; no todos son claros en el mismo grado, ni el individuo mismo los tiene en estado absolutamente consciente, así como la personalidad de los individuos no puede ser igual en todos los casos, de la misma manera tampoco puede ser igual el grado de conocimiento que se tenga de las razones que determinan la conducta.

De esta manera, las razones de la conducta se manifiestan en la voluntad y en el deseo de actuar. A esta voluntad de actuar se le llama "motivación".

2.1 Proceso de la Motivación.

La conducta general de los individuos es difícil de predecir, guiar, modificar y dirigir por razones algunas veces claras y otras veladas e indefinidas, debido sin duda, a la misma naturaleza compleja, de la sique humana. La razón de la conducta de las personas, o sea lo que determina que un hombre sea de cierta manera y no de otra, pueden ser captadas - en forma consciente por el mismo individuo, pero también puede caer dentro del campo oculto del subconsciente.

Es indudable que en el ambiente de trabajo, en las empresas, y en los organismos sociales, es importante tener conocimiento de los motivos que determinan la conducta de los individuos.

En todas partes, el problema de la motivación, sigue constituyendo, un motivo de preocupación para

el administrador. Lo que se trata de despertar en los trabajadores, es el anhelo, el deseo y el impulso de trabajar para cubrir los objetivos de la empresa, satisfaciendo al mismo tiempo sus propias necesidades personales.

El uso de los motivadores (satisfactores) de Herzberg y de Maslow, (teorías que se tratarán más adelante) y de los antimotivadores, (factores de descontento o higiénicos) ejercen repercusiones variables en personas diferentes.

Los motivadores son aquellas condiciones o agentes en un trabajo, que hacen actuar a los subalternos o despiertan en ellos el deseo de hacerlo, los motivadores son factores en el trabajo que inspiran satisfacción a los trabajadores, cuando estos motivadores se identifican con el trabajo mismo, aportando incentivos integrados en el trabajo para que el subalterno lo ejecute.

Los antimotivadores son condiciones en el trabajo, que si se manifiestan, provocan descontento en los trabajadores. Son obstáculos, al trabajo o el medio ambiente; y dificultan que las personas cubren o alcancen sus objetivos, éstos propenden a retardar la actuación hacia un propósito o una meta.

Los motivadores deberán considerarse como parte integrante del trabajo, y es preciso evitar los antimotivadores en función de los objetivos de la compañía de las necesidades del personal del que se espera cubran los objetivos planteados en la empresa.

El proceso se inicia con el objetivo y la situación del problema de motivación. A partir de este punto, el Administrador hace un análisis de las necesidades del personal, los motivadores potenciales y los antimotivadores y los asocia con los objetivos por cubrir.

El uso de este modelo de motivaciones es admi--

nistrar el trabajo, encauzar los deseos del personal para que trabaje hacia el logro de sus objetivos; es necesario conocer cuál es la situación del trabajo— así como sus factores variables respectivos, antes de escoger el motivador. Las condiciones en que se realicen los labores, tales como el ruido, el alumbrado, los demás trabajadores, la colocación del — equipo, etc.

Las necesidades y los motivos personales para — trabajar son también factores que han de tomarse en cuenta para conocer cuáles podrían obstaculizar el logro de los objetivos; una vez que se ha contraído el compromiso de llevar a cabo un objetivo y que se han determinado los requisitos para obtener los re— sultados, es preciso que el administrador especifi— que los planes de trabajo, cuáles son los antimotiva— dores que se deben de evitar, y los motivadores que hay que implantar dentro de un marco de fechas de ca lendarío.

Los planes de trabajo, los requisitos de trabajadores y empleados, los motivadores y los antimotivadores se encauzan a los resultados para la empresa, y para dar satisfacciones al personal. Lo que sea más apropiado, previsto y proyectado entre todos estos - elementos es lo que se busca en el programa. Para - llevar a su término un objetivo, deberá preceder a las fechas de terminación de los puntos señalados en los adelantos realizados la inclusión de los motivadores en el trabajo, así como la eliminación de los antimotivadores contenidos en el mismo.

Así la formulación de planes y programas para la aplicación de los múltiples motivadores diseñados para conquistar el conjunto de resultados previstos.

2.2. Teorías de la Motivación.

Los impulsos básicos que instigan a las personas a actuar para satisfacer sus necesidades personales, ayudan a explicar las razones por las cuales los seres humanos se comportan y desempeñan su cometido en la forma en que lo hacen. Su anhelo de adquirir cosas es gran parte fruto de sus instintos y sus requisitos. La forma de actuar particular de cada persona es la que adopta en virtud de que, un modo u otro, le causa satisfacción o colma un deseo.

Las teorías de la motivación se distinguen unas de otras por las distintas clases de factores motivadores que postulan en su hipótesis.

La teoría más perdurable sobre la motivación es la que atribuye la conducta de un sujeto a los resultados de sus propios procesos mentales; a continuación se tratarán varias teorías de la motivación, -

que se han desarrollado en parte debido a consideraciones teóricas y en parte a los estudios y experiencias de la conducta y que actualmente las ponen en práctica algunas empresas.

ABRAHAM MASLOW.

La teoría de las necesidades, obra de Maslow, permite en alto grado de percepción de los niveles y tipos de necesidades que impulsan a las gentes. Ofrece la mejor explicación de las razones por las cuales se labora. Existe una jerarquización de necesidades en cada persona; y su conducta se determina en gran parte por lo que son esas necesidades y como se influye en ellas.

Las necesidades y motivos que experimentan los individuos tienen de hecho una jerarquía distinta, según Maslow, estas pueden circunscribirse a cinco niveles de jerarquía.

Las necesidades del primer nivel son las biológicas básicas. Son los impulsos poderosos para la supervivencia y son del dominio de los procesos biológicos, sin los cuales nadie podría existir como ser humano. Ejemplos de estos impulsos son el hambre, la sed, la respiración, el sexo y el sueño. Estas necesidades son instintivas e incesantes; mantienen los procesos vitales del organismo humano y en consecuencia son perentorias y exigen siempre que se les atienda.

En el segundo nivel se hallan las necesidades fisiológicas, o sea los fuertes impulsos encausados al bienestar propio. Son del dominio de los procesos fisiológicos que sostienen nuestro metabolismo. Ejemplos de estos impulsos son el ejercicio, la búsqueda de abrigo, el descanso, el transporte, el vestido, la libertad de movimiento. Estos son factores vitales que sostienen los procesos de la vida del organismo humano. No son tan apremiantes como los impulsos del primer nivel, pero al pasar el tiempo se vuelven urgentes.

Las necesidades del tercer nivel son del orden psicológico, o sea de fuertes impulsos de autoseguridad. Pertenecen al proceso psicológico involucrado en el bienestar del sujeto. Ejemplo de estos impulsos son evitar amenazas, peligros, tensiones, y privaciones, así como esforzarse por la seguridad en el empleo, la satisfacción en el trabajo, las pruebas intelectuales y la seguridad económica. Estos son factores vitales para el sostenimiento de los procesos mentales y emotivos del organismo humano. En gran parte estas necesidades son adquiridas y han recibido influencias culturales. Surgen en fecha temprana de la vida, y varían en intensidad durante diferentes fases de ella. Para muchas personas estos impulsos son de índole suficientemente urgente para exigir que se les atienda; para otras no lo son.

Las necesidades del cuarto nivel son sociológicas, o sea intensos impulsos para ser aceptado en el grupo. Pertenecen al hombre, en sus relaciones con sus semejantes o con su medio ambiente social. Ejemplos de estos impulsos son el tener derecho a ser

bien recibido, a pertenecer o ser miembro de varios grupos, a ocupar posición jerárquica, a la clase de trabajo que ofrezca posibilidades de progreso. Estas necesidades son vitales para el hombre en la forma en que se relaciona con otros seres humanos y con su medio ambiente.

Las necesidades del quinto nivel son de orden idealista, son impulsos poderosos para tener la sensación de autorrelación. Son del dominio de procesos idealistas que sostiene al del sujeto, sus deseos, sus ensueños y lo que considera valioso. Ejemplos de estos impulsos son la necesidad de las cosas bellas, de humanidad, de fama, de función de lo que pide a la vida o de lo que deseo llegar a ser; y éstas se asocian entre sí.

NECESIDADES IDEALISTAS
IMPULSOS PARA SATISFACER ASPIRACIONES

5º NIVEL

NECESIDADES SOCIOLOGICAS
IMPULSOS PARA SATISFACER EL PROPIO MERITO

4º NIVEL

NECESIDADES SICOLOGICAS
IMPULSOS PARA LA PROPIA SEGURIDAD

3er. NIVEL

NECESIDADES FISIOLÓGICAS
IMPULSOS PARA EL PROPIO BIENESTAR

2º NIVEL

NECESIDADES BIOLÓGICAS
IMPULSOS PARA LA PROPIA SUPERVIVENCIA

1er. NIVEL

FREDERICK HERZBERG.

Trató de demostrar mediante un experimento que el hombre tiene dos categorías diferentes de necesidades, independientes una de otra y que influyen en la conducta del individuo de un modo distinto; estableció una teoría conocida como: Los factores motivadores y los factores higiénicos.

Esta teoría nos dice que cuando los individuos se encuentran insatisfechos en su trabajo, están fundamentalmente preocupados por el medio ambiente en que trabajan. En cambio cuando los individuos encuentran satisfacción en el trabajo, no se debe a la satisfacción que proporciona el medio ambiente, sino que tal satisfacción surge de la naturaleza misma del trabajo, cuando se identifica con los intereses y aptitudes del individuo.

Los factores que influyen en el primer caso se les denomina "Factores higiénicos" como: amistad, simpatía, afecto, etc., describen el medio ambiente-

en que desarrolla sus labores el individuo, y se llega a la insatisfacción cuando estas ausentes.

Los segundos son los "factores motivadores" como: responsabilidad, iniciativa, etc.; que cuando están presentes se motiva al personal, a cubrir los objetivos establecidos, causando su satisfacción.

MC. CLELLAND

Para él, las personas están motivadas por tres factores:

De realización y logro. Individuos que desean lograr sus objetivos y metas, que se plantean con el fin de realizarlas y alcanzarlas.

Afiliación. Los individuos se interesan más en tener relaciones y contactos personales más cálidos.

De poder. Individuos que tratan de influir sobre los demás.

LEWIN.

Indica que la tensión o energía psíquica es la causa de todos los procesos mentales, aún de los que manifiestamente están controlados por las asociaciones.

Postuló que si se quieren describir leyes casuales para explicar los fenómenos psicológicos, se deben basar en realidades de la Psicología, y no en ficciones.

Dice que se deben aplicar las acciones del hombre de que percibe caminos y medios particulares para descargar determinadas tensiones.

Al individuo la atraen las actividades que ve como medios de liberar su tensión; para él, tiene valencia positiva, y experimenta una fuerza que lo impulsa a realizarlas.

Otras actividades tienen el efecto contrario; el individuo encuentra en ellas la posibilidad de aumentos de tensión, se dice que tienen valencia negativa y que generan fuerzas repulsivas.

La conducta humana es resultante del intento - del sujeto de satisfacer alguna necesidad que experimenta la cual varia de tipo, nivel, intensidad y duración. Los administradores pueden influir en la conducta del personal impidiendo o satisfaciendo sus necesidades dentro del contexto del puesto.

El esfuerzo por satisfacer los deseos y necesidades contribuyen la motivación, la conducta o el desempeño del trabajo, se encauzan y determinan en función de las necesidades. Esto proporciona un indicio fundamental al manejo del personal desde el - punto de vista de la administración por objetivos. Si el administrador evalúa las necesidades del personal con el mismo cuidado con lo que hace con las metas; y si puede asociarlas a los objetivos de la empresa el resultado será una intensa motivación.

2.3. Las Teorías Administrativas "X" y "Y"

Nuestra sociedad contemporánea puede llamarse so ciedad organizada, ya que se caracteriza por el reite rado organizar, y un gran número de grupos sociales - complejos, conscientes de sus fines y objetivos.

Para la sociedad industrial, que esta orientada a obtener rendimientos, las organizaciones son un medio de ordenación necesario, sin embargo la organización es un elemento importante para las empresas y pa ra su dinámica social.

La industria que es un género económico de la sociedad, posee los conocimientos esenciales para uti lizar la ciencia y la tecnología en beneficio de la - sociedad, y ahora tiene que hacer uso de las ciencias sociales para aprender a realizar progresos en las or ganizaciones humanas.

La empresa forma parte de las organizaciones más jóvenes, nació con la industrialización y como consecuencia de los logros tecnológicos y sociales que proporcionan desarrollo.

Douglas Mc. Gregor, describió bajo el nombre de Teoría "X" y Teoría "Y" dos tipos de hombre que figuran dos estilos o sistemas de Dirección.

Teoría "X".

Los recursos humanos y las necesidades de la organización.

El principio central de organización que se deriva de la Teoría "X" es el de dirección y control, a través del ejercicio de la autoridad.

Esta teoría influye considerablemente en la estrategia administrativa de un amplio sector de la industria actual, y nos da una explicación sobre la conducta humana en el campo de la industria, y nos expli

ca también las consecuencias de una técnica administrativa, no señala ni describe la naturaleza humana aunque sí se lo propone. Sin embargo, en sus conceptos fundamentales sobre la administración de los recursos humanos, la dirección parece haber llegado a la conclusión de que, el ser humano está siendo obstaculizado en su desarrollo.

Los administradores han reconocido hasta cierto punto la necesidad de la adaptación selectiva en las técnicas administrativas; pero ello se ha considerado como un problema aislado, sin ver sus consecuencias; como se ha visto los cambios generales producidos en la población, han dado pié y han creado al mismo tiempo, otras formas de adaptación selectiva.

Similarmente, en la gerencia de los recursos humanos de la industria, los supuestos y teorías acerca de la naturaleza humana en un momento dado, limita la innovación. No se reconocen las posibilidades y no se hace esfuerzo por innovar hasta que se tienen bases teóricas. Supuestos como el de la teo-

ría "X" nos permiten concebir ciertas maneras de organizar el esfuerzo humano, pero nos ciega para encontrar otro.

Existe suficiente evidencia para soportar la idea de que las potencialidades del hombre común están muy por encima de lo reconocido típicamente hoy por las empresas, así mientras las ideas implícitas en la teoría "X" sigan influyendo en la estrategia administrativa no se logrará descubrir, y menos utilizar, las potencialidades del ser humano.

La Teoría "X" descansa en los siguientes conceptos:

- La Jefatura Administrativa es responsable de organizar los elementos productivos de la empresa.
- En cuanto a los recursos humanos, es necesario dirigir sus esfuerzos, encauzarlos hacia un objetivo, motivarlos, controlar y coordinar sus acciones y modificar su conducta para adecuarla

a las necesidades de la empresa.

- Sin la intervencion activa de la dirección el elemento humano caería en la pasividad, inclusive, resistente a las necesidades de la empresa, hay que persuadir al personal, premiarlo, castigarlo y dirigir sus actividades.

Existen otras creencias y opiniones menos explicitas, pero que prevalecen en el medio empresarial y que descansa la Teoría "X".

- El hombre promedio es, por naturaleza, indolente, trabaja lo menos posible.
- Carece de ambición, indiferente a las necesidades de la empresa.
- Le disgusta la responsabilidad, prefiere ser dirigido.

- Es egocéntrico, indiferente a las necesidades de la empresa.
- Se resiste a los cambios tecnológicos por temor a ser desplazado a cambiar el mismo.

Detrás de estos conceptos y proposiciones, se piensa que la mayoría de las personas detestan el trabajo y son irresponsables, puede esperarse que cumplan con el mínimo posible de trabajo, siempre y cuando se diseñen controles estrechos que impidan a las personas dedicarse a realizar actividades ajenas al trabajo.

Teoría "Y".

La Naturaleza Humana y la Motivación.

Consideremos ahora en algún detalle una ilustración específica de la operación de una estrategia gerencial basada en la teoría "Y". El concepto de la "Administración por Objetivos" ha recibido considerablemente la atención en los últimos años, en parte debido a los escritos de Peter Drucker. Sin embargo, la Administración por Objetivos a menudo ha sido interpretada de manera que conduce a nada más que a una nueva serie de tácticas dentro de la estrategia de gerencia por dirección y control.

La acumulación de conocimientos acerca del comportamiento humano, en muchos campos especializados, ha hecho posible la formulación de un número generalizado de principios que proporcionarían un principio modesto para una nueva teoría con respecto a la dirección de los recursos humanos.

Los que constituyen la Teoría "Y" son los siguientes:

- La dirección es responsable de la organización de los elementos productivos de la empresa.
- El elemento humano no es por naturaleza pasivo, ni resistente al cambio a las necesidades de la empresa.
- La motivación, la posibilidad de mejoramiento, la capacidad para asumir responsabilidades, disposiciones inmediatas para dirigir la conducta hacia las metas y objetivos de la empresa son valores que están presentes en el individuo.
- La labor esencial de la Dirección es disponer las condiciones de la organización y los métodos de operación de la empresa, de tal manera que el personal pueda alcanzar mejor sus objetivos y metas dirigiendo sus propios esfuerzos hacia los de la empresa.

Este proceso consiste en crear oportunidades, - eliminar obstáculos, promover el crecimiento de la gente y brindarle guía y orientación.

Algunas otras proposiciones son las siguientes:

- El gasto del esfuerzo mental y físico en el trabajo es tan natural como el juego en el descanso. Al ser humano promedio inherentemente no le desagrada el trabajo. Dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción (y será desempeñado voluntariamente) o una fuente de castigo (y será evitado si es posible).

- El control extremo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de lograr un esfuerzo hacia los "objetivos" organizacionales. El hombre aplicará auto-dirección y auto-control en el cumplimiento de objetivos a los cuales él es comprometido.

- El compromiso a objetivos es una función de las recompensas asociadas con su realización. Las más importantes de estas recompensas, esto es, - la satisfacción de las necesidades del ego y - del auto-desarrollo, puede ser producto directo de un esfuerzo encaminado hacia objetivos organizacionales.

- El ser humano promedio aprende, bajo las condiciones apropiadas, no solamente a aceptar sino también a buscar responsabilidades. El rechazo de responsabilidades la falta de ambición y énfasis en la seguridad personal son generalmente consecuencias de la experiencia, no características humanas inherentes.

- La capacidad de emplear un alto grado de imaginación no limitada a unos pocos.

- Bajo las condiciones de vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales de la persona promedio son utilizadas solo parcialmente.

Estos principios involucran diferentes implicaciones para la estrategia administrativa, que los principio de la Teoría "X".

Son dinámicos en vez de estáticos, indican la posibilidad de crecimiento y desarrollo humano, hacen énfasis en la necesidad de adaptación selectiva en vez de una forma única y absoluta de control.

Ante todo las proposiciones de la teoría "Y" indican que la colaboración dentro de una organización no esta limitada por naturaleza humana, sino por la habilidad de los administradores para encontrar la manera de aprovechar el potencial representado por sus recursos humanos.

La teoría "X" presenta a los Administradores una serie de razones fáciles de entender, explicar el funcionamiento ineficaz de la empresa: Estas se deben a la naturaleza de los recursos humanos con los que se tiene que operar.

La teoría "Y" por otra parte responsabiliza directamente a los administradores de esta ineficiencia, si los empleados son perezosos, indiferentes, no desean asumir responsabilidades, intransigentes, poco creativos, sin iniciativa, etc., la teoría "Y" culpa a los métodos administrativos en cuanto a organización y control.

Las proposiciones de la teoría "Y" aún no están comprobadas definitivamente, no obstante son mucho más consistentes con los conocimientos actuales de las ciencias sociales, que los principios de la teoría "X".

Indudablemente serán refinadas, se elaboraran más minuciosamente, a medida que se acumulen más descubrimientos con las investigaciones realizadas en este campo, pero no es probable que se les refute del todo.

A primera vista estas proposiciones no parecen difíciles de aceptar y llevar sus implicaciones a la

práctica, sin embargo no es fácil porque se oponen a una porción de hábito de pensar y obrar; profundamente arraigados en las empresas.

CAPITULO III

LOS OBJETIVOS.

La mayor parte de la viva discusión actual en torno a la administración mediante objetivos, se refiere a la búsqueda del "objetivo" correcto.

Se necesita tener objetivos en todos los aspectos en los cuales el desempeño y los resultados afectan directa y vitalmente la supervivencia y desarrollo de la empresa. Estos son los aspectos a los cuales afecta cada decisión, y que por tanto tienen que ser tomados en cuenta al tomar cada decisión. Ellos deciden qué significa concretamente dirigir la empresa, indican a qué resultados debe aspirar el negocio, y qué se necesita para trabajar en forma efectiva hacia su logro.

Porque la empresa es una comunidad de seres humanos. Sus logros y realizaciones son las de seres

humanos. Y una comunidad humana debe hacerse en -
creencias comunes y debe tener principios que simbo-
licen su cohesión. De lo contrario, se paraliza in-
capaz de actuar, incapaz de exigir y de obtener es-
fuerzos y hechos de sus integrantes.

Descuidarlos es no sólo correr el riesgo de ser
incompetentes en la Dirección de la empresa, sino -
también de tener problemas, también significa arries-
garse a tener administradores faltos de aspiraciones,
mediocres, que se dejan llevar por la corriente, ad-
ministradores que se ocupen de sí mismos en lugar de
ocuparse por el desarrollo de la empresa.

3.1. Definición de Objetivo .

Los objetivos son los fines hacia los cuales está encaminada la actividad de una empresa, y aún cuando no pueden aceptarse tal cual son, el establecerlos requiere una considerable planeación.

Un objetivo se concibe algunas veces como el punto final de un programa administrativo, bien sea que se establezca en términos generales o específicos. Los objetivos son, naturalmente muchos a los más importantes y amplios de una empresa suelen ser múltiples, existen objetivos cuantitativos, etc.

Se define al objetivo "como un fin o meta que se pretende alcanzar en un momento determinado".

La fijación de un objetivo es un procedimiento para decidir a qué logros se quiere llegar es un proceso interactivo, o sea, realizar diversas combina-

ciones y permutaciones de objetivos hasta encontrar - el más apropiado.

Es fundamental, la situación en que los objeti--vos del individuo y los de la empresa son realizables mediante la satisfacción del trabajo, la motivación - individual, para así cubrir las necesidades de la em--presa. La identificación de objetivos es la primera etapa de la planificación y requiere una cuidadosa - consideración. Los objetivos deben estar identificados de tal forma que el éxito o fracaso de la empresa sea determinante.

3.2. Clasificación.

Para cada empresa, varían los objetivos de recursos necesarios y la forma en que hay que medir la marcha hacia su logro.

Una empresa necesita metas con respecto a la dirección de sus administradores mediante objetivos y autocontrol, el establecimiento de sus tareas, el espíritu de la empresa, etc, y una vez que las metas están claras, siempre se puede determinar si se les está alcanzando o no.

Una clasificación de objetivos que es aceptada es la siguiente:

- Objetivo de servicio
- Objetivo social.
- Objetivo económico, los cuales se tratarán a:

continuación.

Objetivo de Servicio.

Satisfacción de las necesidades de los consumidores, ofreciendo buenos productos o servicios en condiciones apropiadas.

Objetivo Social.

Protección de los intereses económicos personales y sociales del personal de la empresa, del gobierno y de la sociedad, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de buenas relaciones humanas, así como de adecuadas relaciones públicas.

Colaboradores, buen trato económico y motivacional, al personal de la empresa.

Gobierno, cumplimiento de las tasas tributarias para permitir la realización de las actividades gubernamentales.

Objetivo Económico.

Protección de los intereses económico de la empresa, de sus acreedores y sus accionistas, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de una generación de utilidades.

Inversionistas: Pago de un dividendo razonable que sea proporcional al riesgo asumido.

Acreedores: Liquidación de los intereses a los que completan la estructura financiera de la empresa.

Empresa: Reinversión de una cifra proporcional de la utilidad y que garantice el buen crecimiento de la institución.

3.3. Determinación de los Objetivos.

El esfuerzo que se realice para administrar - por objetivos es el procedimiento por el cual se determina con precisión lo que debe realizar la empresa, el organismo o la persona, dentro de un período concreto de tiempo, la idea de que cada administrador sabe con exactitud lo que trata de realizar es a menudo incorrecta. Es preciso que los administradores retengan con claridad en la mente las metas - así como las etapas indispensable para alcanzarlos.

Los administradores suponen que la determinación de objetivo es un proceso sencillo. La exposición oficial de los objetivos exige, precisión en el pensamiento, así como en la forma de involucrar al personal para que contraigan el compromiso, casi ningún directivo, acostumbra considerar el procedimiento a la luz de este requisito. Es difícil encauzar al personal a un esfuerzo unificado para alcanzar - la meta deseada.

En este punto, se tratará la forma o procedi-
miento específico de determinar y exponer oficialmen-
te los objetivos mediante las siguientes proposicio-
nes:

- Como hacer la exposición de los objetivos.
- Como se cuantifican.
- Cuál es el número.
- Objetivos de muestra.

Exposición de los objetivos.

La manera de formular los objetivos exige ponde-
ración y análisis concienzudos. El propósito del -
objetivo debe ser claro y es indispensable compren-
der bien su enfoque. Las siguientes son normas pa-
ra asegurarse de que los objetivos se formulen con-
cienzudamente.

- 1.- Definirlos en función de los resultados o condi ciones por conquistar y no en los trabajos por- ejecutar.

- 2.- Redactarlos: de manera que puedan analizarse- y rectificarse, también en términos generales empezando- con palabras tales como "ejecútese" "complétese" y "repongase" términos que hacen pensar en re-- sultados o plazos de tiempo; para satisfacer re- quisitos de mejoras a la empresa, tales como - utilidades, desarrollo del personal, cumplimien- to de programas de fechas, conocimientos, técni- cas, rendimientos sobre inversión, etc., tam--- bién para que, por lo menos, el personal consi- dere importante y hasta vital dar cumplimiento- a las responsabilidades de su puesto de trabajo en términos que pueden cuantificarse y sea fácil mediarlos y, por tanto, informar acerca de - ellas; que contengan el ingrediente básico de - ser una oportunidad ventajosa, que haga posible dar un gran paso adelante en el desempeño y en los rendimientos tanto del personal como de la empresa.

- 3.- Limitación en el aspecto de tiempo, de manera - que tengan "marcas" del trayecto recorrido en su realización.
- 4.- Llevarlos a su fin solicitando un informe al - responsable de la dirección.
- 5.- Formular en base a las experiencias anteriores.
- 6.- Manifestarlos positivamente, a fin de que sean aplicados bien, en forma concisa y breve, sin hacer descripciones complejas, ni minuciosas.
- 7.- Destinarlos a un sólo resultado final, y no con traer compromisos múltiples.
- 8.- Informar de los cambios o modificaciones en los programas a cubrir.
- 9.- Elaborarlos de manera que los recursos con que se cuente en la empresa, coincidan con las instalaciones y conocimientos disponibles.

- 10.- Planearlos para hallar la mejor adaptación del personal y situaciones al contar los recursos.
- 11.- Dar importancia y prioridad al fomento de las ideas de que se trata de algo trascendental y valioso para la empresa.
- 12.- Archivarlos y registrarlos a fin de que sirvan de experiencias anteriores obtenidas en su desempeño y aplicación con miras a implantar metas futuras.
- 13.- Asignarles un factor de riesgos, para valorar el grado de confianza que amerite llevarlos a su conclusión.
- 14.- Destinarlos a que representen un compromiso con traído entre el personal y su supervisor.

Parece sencillo hacer por escrito una exposición de los objetivos. Pero la experiencia, manifestada por muchas empresas revelan lo contrario, Nos

dicen que las proposiciones escritas, con frecuencia son conjuntos borrosos de responsabilidades que son impuestas y que tarde o temprano ocasionan errores. George Odiorne recalca, esta dificultad de muchas empresas. Las exposiciones nebulosas de los objetivos no explican bien el resultado por cubrir y tampoco ofrecen una guía funcional. La exposición del objetivo nunca debe imponer compromisos unilaterales, sino más bien intercambios fluidos, circulares o bilaterales de lo que proyectan el personal afectado. La elección de términos acertados es crucial, porque las palabras y las frases, aún las usadas más comúnmente tienen diferentes sentidos para diferentes personas, lo cual dependen de dónde y cuándo se emplean y de quién las usa.

La manera de estructurar una exposición escrita del objetivo, cuando es preciso informar a varias personas, debe encauzarse a estas personas en particular. La manifestación oficial de lo expuesto, lleva consigo implícito que todos los afectados aprueban lo esencial del objetivo y del mensaje. Es imposible obte-

ner un consenso general si las palabras empleadas son vagas, ambiguas o engañosas. Es una cosa muy real - que el significado de las palabras contiene invasio-- nes o duplicaciones y lleva consigo implicaciones emg tivas. La exposición debe encauzarse al personal responsable en cubrir los objetivos, no hacer caso de esto, es desatenderse de las comunicaciones bilaterales, que son las indispensables.

Cuantificación de los Objetivos.

En la administración, el campo de los objetivos ha sido el más descuidado en la labor de los directivos. Los responsables de la administración de la organización programan sus listas de objetivos, de carácter oficial para un período venidero. Entre éstos no escasen los objetivos. Si examinamos estos objetivos, nos revelan diferencias, algunas de ellas son sabidas, tales como hablar de mejorar eficiencias, otros se refieren como mejorar comunicaciones internas, etc., los temas generalizados en forma demasiado amplia, se han infiltrado cada día más, tanto, que dan a entender una gran variedad de significados, debi

do al lenguaje en que estan manifestados, estas generalidades pueden manipularse para despistar e informar erróneamente un encauzamiento específico.

La cuantificación de objetivos en el trámite de formular objetivos, ofrece varias ventajas:

La primera es que, gracias a los objetivos cuantificados se definen y esclarecen los elementos de los resultados previstos, mejorar de lo que podría esperarse con cualquier descripción verbal. Aportando una mejor configuración de lo que se prevé, como: mejorar el estado de ánimo reduciendo el coeficiente de quejas del personal de 15 a 4, es un objetivo cuantificado y una meta concreta.

La segunda ventaja es aquella en que el ejecutivo dé medición de la efectividad. El procedimiento para medir los adelantos hacia un resultado final es cosa difícil de realizar si no es que imposible, si se aplican exposiciones cualitativas.

El empleo de un patrón de medida, para describir un resultado futuro, también brinda la manera de apreciar los trabajos en curso que habrán de realizarse.

La tercera ventaja que pueden prolongarse o acortarse los períodos progresivos de ejecución. Esto es casi imposible en las descripciones verbales. Las técnicas cuantitativas imprimen a la exposición - que se haya un valor manipulador intrínseco, es decir pueden manipularse los resultados, tanto en su encausamiento como en el ritmo con que hayan de realizarse.

La cuarta ventaja es que ofrecen un medio de - mantener los factores desconocidos y las incertidumbres en un nivel determinado.

La característica cuantitativa nos ayuda a observar los efectos que ejercerán los resultados en - otros sectores. Las consecuencias derivadas de exposiciones cuantitativas, proponen que se den a conocer los factores desconocidos.

Limitaciones y Desventajas.

- Los números son engañosos.
- Las matemáticas, las estadísticas y otras técnicas cuantificadoras son aspectos desconocidos para la mayoría del personal.
- El coeficiente de liquidez del activo circulante sobre el pasivo circulante es un excelente patrón de medida para usar en una exposición de objetivos.
- El procedimiento mecánico que ofrecen los números no sustituye a una decisión intuitiva madura y fruto de madurez del dirigente, no debe desecharse como cosa de plano inútil, más bien hay que complementarlas con métodos numéricos.
- Es imposible cuantificar aspectos de la conducta y datos de dirigentes, conocidos como factores cruciales, tales como la sinceridad, la re-

ceptividad, el carácter, la imparcialidad, y la discreción, se sabe que son factores valiosos para lograr resultados.

Estas limitaciones y desventajas tienen importancia, más no superan las ventajas ni los beneficios que ofrece la cuantificación.

Número de Objetivos.

El número de objetivos por lograr en el futuro cercano varía de una empresa a otra. Existen algunas razones para esto:

La primera es, la variedad de radios de acción de cada empresa. El tiempo requerido para conquistar un conjunto dado de resultados ha de variar en las empresas, en virtud de que varía la importancia de realizarlos.

La segunda razón es, que varía también la índole

del trabajo, de una empresa a otra. Diferentes líneas de productos, tipos de mercado, recursos disponibles y magnitudes de las empresas, ocasionan diferencias correlativas en el número y en el tipo de responsabilidades del personal asesor a cargo de funciones, de los directivos y de los supervisores que han de administrar en el marco de la empresa.

La importancia de alcanzar el objetivo varia de una empresa a otra, la mayoría de las empresas, están de acuerdo en que son siete los sectores clave en que los objetivos deben especificarse:

- 1.- Posibilidades de lucro y crecimiento.
- 2.- Posición en el mercado y penetración en él.
- 3.- Productividad.
- 4.- Primacia en el producto.
- 5.- Moral del personal, sus progresos y actitudes.

- 6.- Recursos materiales, humanos, financieros y técnicos.
- 7.- Responsabilidad ante el público.

Pocas son las empresas que están de acuerdo en la importancia que amerite cada uno de los sectores - clave en un período determinado de tiempo. El número de objetivos más apropiado ha de ser una cuestión específica para cada compañía, porque cada una difiere en el tipo y en el número de mejoras que deben realizarse en un período de tiempo.

Objetivo Muestra.

Se verán algunos objetivos que abarcan las empresas:

1.- Organización global.

- Logar un rendimiento del 15% sobre la inversión en el término de 4 trimestres de operación.

- Tener terminado un informe de operación de finanzas para conquistar objetivos en el término de 2 meses para presentarlo al consejo de administración.

2.- Objetivos financieros.

- Llevar a término un estudio completo y formular un índice de tendencias de gastos de todos los Departamentos, de los últimos 5 años, así como la proyección al futuro de gastos previstos a intervalos anuales. Determinar metas de reducción de 10% basados en estas tendencias proyectadas de gastos.
- Llevar a término la elaboración y aprobación de un manual de la compañía para reducir costos y distribuirlos entre todos los miembros de la gerencia en el plazo de 2 meses.

3.- Objetivos de mercadotecnia.

- Aumentar el 15% los ingresos por venta de producto nuevo en el término de 12 meses.
- Convencer a 3 mayoristas de que emprendan una nueva promoción de ventas de acuerdo con un -
programa mensual.

4.- Objetivos de investigación científica e ingeniería.

- Terminar el diseño y el desarrollo de un nuevo prototipo en 14 meses, con un costo máximo de \$ 500,000.00 sin subcontratar trabajos con vendedores.
- Completar la especificación de diseño del producto "X" dentro del período presupuestal.

5.- Objetivos de Producción.

- Reducir la frecuencia de tiempos perdidos a causa de accidentes de 5 a 1 por miles de horas/hombre dentro de los 6 meses siguientes a la implantación de un nuevo programa de seguridad industrial.
- Mantener las horas de tiempo extra en 5% de horas programadas, mientras concluye el programa "X" de trabajo de emergencia.

6.- Objetivos relativos al personal de trabajo.

- Seleccionar a cinco candidatos entre 25 personas que hayan terminado con éxito el adiestramiento como supervisores. A estos candidatos se les dará su nombramiento provisional de 6 meses en la nueva división.
- Terminar la formulación de un manual de políticas y normas sobre relaciones industriales.

3.4. Fijación y Formulación de los Objetivos.

La fijación de un objetivo es un procedimiento para decidir a qué logros se quiere llegar.

Para los directivos, esta implícito en la Dirección por objetivos; para los empleados es el primer paso hacia el éxito en el trabajo, a continuación se describen 3 puntos en el proceso para fijar objetivos.

- 1.- Consiste en realizar una reunión junto con los Directivos, a través de los distintos niveles jerárquicos de la compañía, iniciando con el nivel más alto y trabajar después con los demás niveles hasta el más bajo que se ha considerado. Cada reunión deberá estar constituida por personal de la misma jerarquía.

Los puntos que podrían tratarse en esas sesiones son los siguientes:

- a) Señalar y establecer objetivos reales en los niveles más altos y demostrar como se medirá el progreso comparando con los objetivos propuestos.
- b) Se explicará qué son los objetivos, su naturaleza y de qué manera serán utilizados para la empresa.
- c) Responsabilizar y exigir a cada directivo que establezca para sí mismo.
- d) Responsabilizar a cada ejecutivo, de la definición de por lo menos media docena de objetivos. Estos deberán definirse de preferencia antes de la reunión, de manera que sean debidamente ponderados y tener sugerencias preparadas por adelantado.
- e) Programar una nueva reunión.

f) Proporcionar a los ejecutivos lecturas sobre administración como medio de reforzamiento.

2.- Consiste en la revisión en forma individual y particular de los objetivos que se han propuesto cada uno de los ejecutivos. Esto se logra en reuniones individuales.

En esta reunión, se persigue fundamentalmente, orientar y auxiliar al ejecutivo en la fijación y en la definición de los objetivos que ha propuesto; para ello, es muy conveniente proporcionarle la más amplia oportunidad de comentar y discutir estos objetivos.

A continuación, se señalan algunas interrogantes que deberán planearse y ser contestadas.

¿Los objetivos han sido debidamente definidos, especificados y cuantificados?

¿Los objetivos señalados concuerdan plenamente en la naturaleza de las funciones y actividades que se están realizando?.

¿Se han señalado todos los objetivos y están comprendidos los más importantes?.

¿Son realistas y pueden ser cubiertas durante el período propuesto?.

¿Los objetivos señalados concuerdan en esencia y apoyan a los objetivos generales de la empresa?.

En esta reunión, el directivo y sus colaboradores deberán llegar a una resolución y convenio definitivos, estando ambos de común acuerdo, respecto a las fechas para el logro de cada objetivo.

Los objetivos, como las fechas de realización -

convenidas deberán ser escritas, quedando tanto el director como sus colaboradores con una copia. Con el objeto de exigir las correspondientes responsabilidades, el ejecutivo deberá proveer al subordinado con la autoridad delegada necesaria, asegurarse de que el colaborador reciba de los Jefes de otras dependencias todos los informes y ayuda a que necesite para poder cumplir eficazmente sus objetivos.

- 3.- Comprende la primera revisión del rendimiento de los objetivos, éste se mide comparándolo con las metas ya aprobadas en el punto anterior.

Esta revisión deberá realizarse seis meses después de haberse completado el punto número dos, pero si cabe la posibilidad de reducir a tres meses dicho período, se ganaría mucho sobre todo, si lo que se trata es la implantación de un nuevo programa.

El fin de estas reuniones consiste en la revisión de todos y cada uno de los objetivos propuestos.

En esta y en las subsecuentes reuniones de revisión de objetivos, el ejecutivo deberá comprender - que su rendimiento será apreciado en contra de los objetivos que el mismo ha establecido. Esto persigue las siguientes finalidades:

- Medir el progreso del administrador con relación al logro de sus objetivos.
- Confirmar la exactitud y validez de los objetivos propuestos.
- Hacer modificaciones pertinentes en cuanto a los objetivos establecidos.
- Agregar objetivos nuevos para el siguiente programa. La reunión termina con la comunicación

que hace el jefe al colaborador, acerca de la apreciación que ha hecho sobre el éxito alcanzado en el período en cuestión. Es indispensable que esta apreciación la realice el Jefe, tomando en cuenta no las características de personalidad del individuo, sino la naturaleza de los objetivos y la de las actividades y responsabilidades del puesto que desempeña el colaborador.

Al concluir y/o cubrir estos tres puntos del programa, deberá estar operando, ya que las siguientes reuniones serán de revisión periódica de los objetivos y deberán ser realizadas a intervalos de seis meses, mientras en la empresa, siga utilizándose la técnica de "Administración por Objetivos".

C A P I T U L O I V

ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

En la condición de todo individuo, se encuentra el deseo de progresar y desarrollarse, lo cual puede alcanzarse a través de nuestro proceso cultural que nos lleva a conseguir triunfos parciales sobre la ignorancia.

La Administración por objetivos como técnica, - permite al individuo, al grupo, llegar con mayor facilidad a sus metas, en otras palabras, esta serviendo a la misma superación personal.

En la actualidad las empresas deben contar con una técnica que ayude a la realización misma del individuo, a encontrar sus verdaderas aspiraciones, y la empresa a canalizar sus propios resultados con el fin de que éstos ayuden al desarrollo y progreso de la misma.

Y para poder realizarlo se hace necesario contar con personal competente y que sea capaz de dirigirla eficientemente, así como resolver los problemas que en ella se presenten.

Esta capacidad de dirigir no solamente debe ser la que ha aprendido durante la preparación profesional, sino también es necesario que dicha capacidad sea por la experiencia propia, adquirida en trabajos anteriores.

Es importante señalar que la empresa en donde el profesionista va a prestar sus servicios, se programen e impartan cursos de capacitación con el fin de contar con personal más preparado y eficiente, y así lograr una mayor participación con los objetivos de la empresa.

Una vez seleccionado el personal idóneo al puesto, se hará entrega de un manual en donde describa las funciones y obligaciones que deberá realizar; el

responsable de la Dirección de la empresa, o departamento tiene que tener presente varias técnicas que traten sobre administración una de las cuales es la técnica de administración por objetivos.

4.1. Definición de la Administración por Objetivos.

En la actualidad se está dando mucha atención al concepto Administración por Objetivos, técnica que - presupone un criterio específico y que junto con una serie de procesos que llevan a cabo una secuencia lógica, se hacen necesarias en la empresa, a fin de lograr sus objetivos.

La Administración por objetivos es, en realidad, una doctrina, una filosofía, una verdadera actitud - del pensamiento, más que ser un proceso técnico es un criterio nuevo de enfocar la ciencia administrativa, - induciendo al ejecutivo a poner un especial interés - en la función de la planeación y en la de control.

Eduard Schel, escribe que es una fijación y realización específica de los objetivos que cabe esperar de cada individuo en un lapso administrativo, se mezcle adecuadamente en un momento determinado de tiempo.

Peter Drucker, dice que los objetivos se necesitan en cada área donde la ejecución y los resultados afectan directa y vitalmente la supervivencia y prosperidad del negocio o de la empresa, y que la actuación de cada administrador debe derivarse de su realización, de los objetivos de la empresa y sus resultados deben medirse por la contribución que hace el éxito de la misma.

Esto a su vez, demanda "Administrar por Objetivos" y "controlar por autocontrol".

Junto con Mc. Gregor escribe que la técnica administración por objetivos es un ciclo que se inicia con:

- 1.- Un estudio y revisión de los objetivos comunes a la empresa, con el fin de captar los errores o fallas que adolece la empresa o alguno de sus departamentos.

- 2.- El establecimiento de los objetivos de un individuo por si mismo empleando un enunciado amplio de responsabilidades preparado por un superior.
- 3.- Los objetivos van acompañados de un detalle de relación de las acciones que se propone emprender para alcanzarlos.
- 4.- A continuación se analiza este documento con el superior y se modifica hasta que queden ambos satisfechos.
- 5.- El progreso que está logrando en relación a su meta se evalúa conforme a la información obtenida en la entrevista.
- 6.- A la conclusión de cierto período de tiempo (por lo general meses), el individuo realiza su propia evaluación a los objetivos que se fijó con anterioridad.

PAUL MALI.

Dice que la administración por objetivos es el empleo de una estrategia para formular planes y obtener resultados encauzados a lo que la gerencia desea y necesita para conquistar las metas y dejar satisfechos a los partícipes de esta tarea. Consiste en fusionar armoniosamente los planes individuales y los requisitos de los gerentes, encauzándolos a rendimientos en gran escala dentro de un período concreto de tiempo.

Existen cuatro factores para tener el concepto de la administración por objetivos: Los objetivos, la estrategia de utilización del tiempo, la dirección total y las motivaciones individuales.

- 1.- **Objetivos:** Los objetivos son eventos o realizaciones, planeados que se espera llevar a cabo, son los frutos que se desea recoger en el puesto de trabajo o en la empresa.

2.- La Estrategia de la Utilización del Tiempo:

La estrategia aplicada al tiempo es el programa de fechas de calendario para conjuntar los trabajos y las operaciones del profesionista, en la consecución de resultados a largo y a corto plazo. Es la coordinación deliberada de recursos apegada al calendario, para indicar a los ejecutivos cuando han de proponer, actuar y realizar en períodos determinados de tiempo.

3.- Dirección Total: La administración total se refiere al esfuerzo formal para conjuntar y coordinar las aportaciones de cada ejecutivo hacia una meta común. Se crea en la empresa un sistema administrativo en el que se conjuntan las aptitudes de personas y equipos para desempeñar las funciones del organismo y alcanzar sus finalidades.

4.- Las Motivaciones Individuales: Las motivaciones personales se refieren a la dedicación y a

la participación personal en el proceso de determinación de los objetivos. La administración por objetivos es una estrategia motivadora, ya que los compromisos y las realizaciones de las personas causan satisfacciones en alto grado.

Estos cuatro factores, plasman cuatro conceptos básicos que engendran cuatro principios para operar, como fundamento de la administración por objetivos.

- 1.- Es más probable lograr la uniformidad y coherencia en las operaciones administrativas si se persigue un objetivo común.
- 2.- Mientras más intenso sea el enfoque y la concentración en los resultados que se desea obtener dentro de un margen determinado de tiempo, mayores probabilidades habrá de obtenerlas.
- 3.- Mientras mayor sea la participación al determi-

nar importantes operaciones, con responsabilidad por los resultados, mayores serán las motivaciones para alcanzarlas.

- 4.- El progreso sólo puede medirse en función de aquello en lo que se trate progresar.

De muchas maneras, el concepto de administrar por objetivos se basa de otros factores esenciales de la administración, delegar autoridad, división del trabajo, formular decisiones, evaluar rendimientos, etc. no son sino unos cuantos ejemplos de las labores esenciales que intervienen en esta definición.

4.2. Objetivos Generales.

Es indudable que los objetivos generales de la empresa son el marco de referencia para que los ejecutivos establezcan los propios.

Los objetivos generales de la empresa son el punto de partida en la administración por objetivos.

En esta técnica encontramos la transformación - de los objetivos en acciones concretas requeridas de todos los niveles de dirección. Es esto lo que proporciona la sensación de dirección. Esta acción señala y fija además el tono de los esfuerzos coordinados y determina en gran parte el éxito del grupo directivo completo (en la medida en que los objetivos sean adecuadamente definidos y formulados).

A menos que su intención sea clara y se base en la mejor estimación posible de la capacidad total de la empresa, no se conocerán el beneficio completo de

la administración por objetivos. El señalamiento - y la definición de los objetivos generales de la empresa constituye el verdadero exámen de las habilidades de la alta dirección de cualquier organismo social.

Si el grupo constituido por la alta dirección de la empresa demuestra indecisión y se maneja en forma confusa, o fija objetivos erróneos, sus errores aumentarán en tanto que la organización completa desarrollará las actividades para obtener metas inadecuadamente definidas señaladas anteriormente.

Debido a que la alta dirección está tan ocupada en operaciones rutinarias de la empresa y es tan vacilante, no fija objetivos generales, o lo que puede ser más perjudicial, los cambia con tanta frecuencia que no tienen significado y no sirven para nada.

En la definición de los objetivos generales deberán tenerse cuidado de hacer una distinción entre-

aquéllos cuyo propósito es específico, y aquellos cuya naturaleza es general, (la definición de intereses o políticas elaboradas para crear lo que algunos autores denominan "atmósfera").

En la primera categoría se incluyen las realizaciones específicas, tales como volúmenes de ventas y proporciones de ingresos requeridos durante un período específico.

La segunda contiene definiciones nebulosas como: "si progresa económicamente o si llega a cubrir sus objetivos la sucursal rival, entonces nuestra sucursal cubrirá los nuestros".

Los aspectos siguientes se consideran como fundamentales para fijar objetivos generales.

- Utilidades.
- Posición comparativa.
- Productividad.
- Tecnología.

- Desarrollo personal.
- Responsabilidad pública.
- Relaciones de personal.

Los objetivos generales deben ser definidos por la alta dirección, fundamentalmente por el director y sus inmediatos colaboradores y en algunas ocasiones con la concurrencia del consejo de administración. Estos objetivos resumen el pensamiento y la filosofía de los altos directivos, los cuales no podrán actuar si carecen de una gran cantidad de información, que debe ascender de la línea hacia la alta dirección.

Deberán, pues, estar en posesión de materiales como: estudios económicos de las tendencias actuales y futuras de la industria particular y en el país, como un todo, informes y pronósticos de la información de mercados, informes de operación de costos, evaluación del grupo directivo, datos históricos del comportamiento de la empresa, variaciones en

el mercado del presupuesto actual, etc., que ayudan a la alta dirección a mantener la capacidad de la empresa para lograr cientos de objetivos en el futuro.

Contando con esta información, la alta dirección determina los objetivos a largo plazo (un período de cinco años) y a corto plazo (a un año) para que la empresa realice sus planes.

A partir de la revisión exhaustiva de todos los factores pertinentes la dirección puede concluir con los objetivos generales para un año dado, los cuales deben incluir políticas que señalan objetivos de los tipos siguientes:

- Una utilidad definida sobre el capital invertido.
- Una cantidad definida de ingresos por persona.

- Cierta volumen de ventas o de participación en el mercado.

Es importante insistir en que los objetivos generales son aplicables a la empresa en su totalidad. No son responsabilidad de ninguno de los miembros de la dirección, con excepción del ejecutivo o directivo de mayor jerarquía en la empresa, en realidad es responsabilidad de todo el consejo de administración. A través de la administración por objetivos, los objetivos generales, se aplican a los particulares y se convierten así en objetivos individuales y departamentales.

Los objetivos generales son el punto de partida, todos los demás objetivos subordinados todas las actividades funcionales, deben hallarse en armonía con ellos.

Los objetivos generales se resumen y constituyen una estrategia. Una vez establecidos la direc-

ción puede volver su atención hacia los objetivos téc
nicos, por medio de los cuales se habrán de alcanzar
los objetivos estratégicos.

4.3. Proceso de la Administración por Objetivos.

La administración por objetivos, esta constituida por un proceso consistente en una secuencia de actividades planeadas que implican como medios que son, una doctrina; ésta hace hincapié en la necesidad de ampliar la perspectiva de la dirección hacia el futuro, así como de una constante y efectiva valoración de los resultados con relación a objetivos y finalidades perfectamente cuantificables.

Las empresas llevan a cabo su misión total subdividiéndola en varias fases, desarrollando planes para cada una, involucrando a los administradores para que las realicen e implantando una escala de fechas para determinar cada una de ellas, estas fases son las siguientes:

- Buscar el objetivo.
- Determinación del objetivo.
- Justificación de los objetivos.
- Implación del objetivo.
- Control de las acciones para lograr el objetivo.

FASE 1.- Buscar el Objetivo: El concepto de la administración por objetivos se inicia identificando de manera deliberada y sistemática los resultados que requiere alcanzar la empresa, para su desarrollo, para resolver sus problemas, etc.

Esta identificación se inicia examinando la forma en que actualmente esta constituida la empresa, - surgen toda clase de preguntas analíticas relativas a la situación imperante, ¿En dónde nos encontramos?, ¿por qué hemos llegado a esto?, ¿por qué tenemos deficiencias?. Se examinan las tendencias, los planes a futuro, y los índices indicadores para conocer las repercusiones en la situación de la empresa, se evalúa el grado en que pueden utilizarse, así como su rendimiento comparado con el de otras empresas. Se hace un análisis de las ventajas de competencia para precisar cuáles son las diferencias positivas y negativas. Se precisan cuales son los sectores en que potencialmente se considere que están contenidos objetivos aprovechables, tales como los mercados de

productos, las nuevas instalaciones, los costos más bajos, las mejoras a la productividad, las motivaciones a empleados y trabajadores y la satisfacción dada a lo que pide el cliente.

Es preciso que el profesional dedique tiempo, - análisis y atención en alto grado a esta primera fase, puesto que es la etapa en que hay propensión a dejarse ir a la deriva y en que las tendencias carecen de finalidad.

FASE 2.- Determinación del Objetivo: El amplio campo de acción de metas potenciales utilizables que se han indicado en la fase 1, sientan la base para adoptar y determinar el objetivo, este proceso de la determinación hace que queden en él el equipo de profesionistas y sus recursos, hasta que se haga una exposición formal del objetivo, en esta declaración se propone que se formalice el compromiso que haya de contraer una persona, un grupo, un departamento o toda la empresa. La declaración ofi--

cial se pone por escrito, se dá a conocer, y la dirección general lo respalda vinculándolo y entrelasándolo con otros grupos, y toda la empresa queda obligada a rendir cuenta de su desarrollo.

La determinación de los objetivos es el trámite oficial para vincular los recursos de la empresa, - con el compromiso contraído por las personas de quienes se espera que obtengan los resultados.

FASE 3.- Justificación de los Objetivos: La exposición oficial de los objetivos, descrita en la fase 2 queda sometida al procedimiento de su justificación. En él se determina el grado de confianza - que pueda tener el individuo, el departamento, o la empresa, en que pueda lograrse un objetivo dentro - del tiempo determinado.

Los riesgos, la hipótesis y los requisitos mutables se comprueban y se analizan para saber dónde pueden ocurrir errores o fracasos en la ejecución. En el pro

cedimiento de justificación se hace una simulación - del tipo de ensayo general de las repercusiones de errores o de dificultades que puedan surgir. El - procedimiento de la justificación convierte la exposición del objetivo en la manifestación del compromiso contraído, éste crea una obligación, porque se constituye en una responsabilidad de alcanzar un conjunto determinado de resultados.

FASE 4.- Implantación del Objetivo: Una vez que se han formulado la manifestación justificada - del compromiso como resultado de la fase 3, se formula un sistema de motivaciones para realizar la operación del compromiso. La determinación del objetivo en la fase 2 exigió formar factores de motivaciones- dentro del objetivo. En esta fase (4), se hacen - los planes de trabajos y de operaciones para iniciar y llevar a efecto las labores necesarias que den cumplimiento al compromiso. Esto exigirá en el profesional un enfoque más deliberado para fines de motivaciones, adiestramiento y persuasión.

FASE 5.- Control de las Acciones para lograr el Objetivo: En esta fase, se sitúan los trabajos en un programa de fechas para poder medir la situación en que se halle la operación en todo momento, así como los progresos realizados para alcanzar el objetivo. En el proceso de control e información se descubren las desviaciones que ocurran en los adelantos reales en comparación con los previstos; y se informa acerca de estas desviaciones para hacer las correcciones pertinentes.

Los resultados a que se llega de cada una de las fases son los siguientes:

FASE 1.- Se formula la lista de los objetivos que ofrecen atractivo y de las necesidades potenciales.

FASE 2.- La exposición oficial hecha por escrito de los objetivos cuantificándolos y calendariándolos.

FASE 3.- La exposición justificada del compromiso contraído.

FASE 4.- Importancia de operaciones para conquistar el objetivo.

FASE 5.- Información del estado que guarda el programa de fechas respecto a los objetivos establecidos.

Esto requiere que todos los administradores de la empresa involucrados en este programa, cambien su criterio respecto a una administración tradicional y, en la generalidad de los casos obsoleta. En estas cinco fases se ha descrito brevemente el procedimiento de la Administración por objetivos. Será preciso exponer muchas otras características, muchos procedimientos técnicos, y muchos métodos antes de que se pueda pretender que se ha dado una descripción completa.

4.4. Implantación.

En la buena disposición de ánimo que se espera como resultado, se realiza la siembra de ideas que tienen como meta primordial el cambio de la técnica.

Aún cuando se haya logrado una buena disposición mental respecto al cambio, se deben esperar dificultades en la implantación de la técnica.

Hay que notar que los cambios no se dan en un sólo momento, sino hay que esperar a que se asimilen en un período de tiempo corto.

Los buenos resultados de la implantación de la técnica se pueden asegurar así:

- Se dispone de un instrumento teórico que sirve de guía mental en la acción del cambio. Este instrumento (este puede ser un manual sobre la técnica en estudio) debe reunir las siguientes características

ticas: de ser claro, sencillo, completo, conciso, objetivo y atractivo.

- Se difunde entre todo el personal y se provocan reuniones de estudio para aclarar dudas, ampliar conceptos, darles la idea y, sobre todo, hacerlos responsables.
- Se comunican las modificaciones que la práctica imponga a los planes iniciales.

Para la implantación de la técnica es necesario ver varios requisitos primeramente.

Un primer requisito es saber cuáles son las normas que pueden ayudarnos para iniciar, lanzar y organizar en una empresa la técnica de administración por objetivos.

El resultado será mucho más intenso y efectivo si la idea es presentada por el encargado de dicha -

tecnica: lo hace con anticipación al momento en que vaya a entrar en vigor, debe pensarse en los pasos - concretos que deben darse para la preparación y la - implantación de la técnica.

Se trata de un programa para llevar a cabo las etapas de la administración por objetivos:

- a) Los diversos pasos para fijar éstos.
- b) La operación del sistema hasta alcanzar los resultados apetecidos.

4.5. Comprobación.

Todo plan de acción debe estar orientado a mejores resultados. Una empresa no se puede dar el lujo de experimentar por experimentar. La comprobación de los resultados o la cuantificación de una función teóricamente va a un tercer momento, pero en la práctica es paralela a la implantación.

Las condiciones que debe llevar una buena comprobación son:

- Objetividad.
- Oportunidad.
- Poder motivante.

OBJETIVIDAD: de la comunicación de resultados da la visión verdadera del fenómeno del cambio, si la comunicación llega a distorsionar los datos, aún persiguiendo el mejor de los fines produce de inmediato efectos negativos.

Puede ser que la primera cuantificación de resultados de objetivos arroje resultados de números rojos, el papel que debe tomar la comunicación es entonces la de robustecer la acción por medio del concimiento, del proceso de cambio de hábito que no se da de inmediato.

La oportunidad de la comprobación esta unida al hecho de que el aspecto difícil del cambio necesita indicadores que señalen los hechos en el momento preciso, para, redoblar la acción, corregir desviaciones investigar causas. Además, desde el punto de vista psicológico, la comunicación oportuna de los resultados tiene valor directo en todos los interesados. la acción contiene en si un;

PODER MOTIVANTE : el proceso de la conducta - está ligado a los premios y a los castigos, la comunicación de resultados cumple en parte la función de premio para el interesado. Le da la satisfacción de haber logrado un objetivo. Produce la sensación

de seguridad el que nuevas energías se pongan a la -
disposición de la voluntad para la acción.

La comunicación que motiva, debe además ir uni-
da con el reconocimiento. Quien tenga a su cargo -
el proceso de implantación debe tener informada a la
Dirección acerca de los resultados y buscar el estí-
mulo directo del reconocimiento.

C A P I T U L O V

INVESTIGACION DE CAMPO.

5.1. Metodología.

El método utilizado en la captura de información para el desarrollo de la investigación de campo fue:

Cédula de entrevista que se aplicó a jefes y empleados de la empresa privada.

5.2. Cuestionario.

La técnica del cuestionario nos permite capturar, por medio de preguntas bien establecidas y ordenadas, respuestas escritas que se traducen en información necesaria para llevar a cabo la investigación, se utiliza para ello formulario impreso que el entrevistado contesta o llena por sí mismo y que permite al investigador obtener información de los ejecutivos y em---

pleados de las áreas sometidas a estudio, siendo complemento de la investigación documental.

En este caso se utilizaron los tres tipos de preguntas más comunes y que a continuación se describen:

- Preguntas abiertas, son aquéllas que permiten al entrevistado extenderse y definir, de manera personal las respuestas ya que son más espontáneas.
- Preguntas cerradas, consisten en dar al entrevistado un número fijo de respuestas alternativas a cada pregunta, por lo que ésta sólo requiere una respuesta específica, por ejemplo: si o no, bueno y malo; etc.
- Preguntas mixtas, es la combinación de preguntas abiertas y cerradas, generalmente se elaboran con preguntas que contienen un número fijo de respuestas alternativas, por lo que al final de cada pregunta, se deja un espacio para que el entrevistado de una opinión personal.

Dentro de las ventajas y desventajas, que entre otras, se mencionan las siguientes:

- La información básica necesaria para la investigación se obtiene más rápidamente.
- Son un instrumento de mucha utilidad para el investigador en el análisis y codificación.

Entre sus desventajas tenemos:

- Que el entrevistado se rehuse a responder a las preguntas planteadas.
- Mienta voluntariamente o deforme la información.

Para el desarrollo de este punto se utilizó la técnica de entrevista directa y que fue aplicada a los gerentes y jefes administrativos de las empresas.

5.3. Universo-Muestra.

Para la aplicación del cuestionario se contempló visitar veinte empresas comprendidas en las zonas industriales de: Vallejo, Tlalnepantla e Iztapalapa; y de éstas únicamente se logró acceso a doce las cuales a continuación se mencionan:

- Acabados Finos Industriales, S.A.
- Industrias John Crane de México, S.A.
- Johnson y Johnson, S.A.
- Cleaver Broks de México, S.A.
- Industrial Eléctrica, S.A.
- Olivetti, S.A.
- Cereales Industrializados, S.A.
- Pinturas Aurolín, S.A.
- Clariol de México, S.A.
- Envases y Cartones, S.A.
- Acidos Orgánicos, S.A.
- Rey-o-Móvil, S.A.

En virtud de que se encontraron obstáculos para recabar la información y que se mencionan en el siguiente punto:

5.4 Limitaciones.

- Una de las principales limitaciones fue encontrar se con el personal de seguridad industrial, el cual no permitía acceso a las instalaciones y oficinas, aduciendo que no se encontraba la persona que proporcionará la información requerida.

- Otro fue que cuando me permitían el acceso a las instalaciones y oficinas, la persona a entrevistar no contaba con el tiempo requerido para el levantamiento ya que para lograr éstas era necesario disponibilidad.

5.5. Resultados de la Encuesta.

Los resultados obtenidos son los que se muestran en el cuadro No. 1.

Como se podrá observar en éste los ejecutivos - que fueron entrevistados tienen un gran interés en ampliar sus conocimientos acerca de la Técnica de Administración por Objetivos, pero no cuentan con presupuesto para programar cursos de capacitación, ya que como se detectó en la aplicación del cuestionario todos están de acuerdo en que se programen dichos cursos.

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS	
		Si	No
1	Conoce usted la técnica de Administración por Objetivos	12	X
11	Podría usted mencionar algunos beneficios que puedan derivarse de la correcta aplicación de la APO en la Empresa -	4	Que no la aplicaban
		1	Que el personal sepa a que va a la Compania
		1	Que se aplica en el área de producción, ventas y recursos
		1	Ver que se cumplan las metas fijadas, analizar y corregir las desviaciones, hacer que el personal trabaje con disciplina
		1	Fijación de metas a alcanzar
		1	Cubrir los programas
		1	Seguimiento de sistemas administrativos
		1	Cubrir las metas de Producción
		1	Se cuentan con manuales
		2	Tiene la empresa establecidos objetivos por escrito
		1	X
31	Indique cuales de las siguientes características reunen: Están cuantificados	11	X
		1	X
32	Hay plazos para cubrirlos	12	X
3	Intervienen en la fijación de objetivos y metas en el personal responsable de su logro	3	X
		3	X
4	Se lleva un seguimiento oportuno del grado en que se alcanzan los objetivos	12	X
5	En caso de que la empresa utilice esta técnica APO mencione que resultados se han obtenido	12	
			Que en la mayoría de los casos los resultados fueron los esperados
6	Se han impartido cursos de capacitación sobre esta Técnica APO al personal	4	X
		8	X
7	En caso de que no se hayan impartido en la Empresa cursos de capacitación acerca de esta Técnica APO los propondría?	10	X
		2	X
8	Conociendo los beneficios de esta Técnica APO y no teniéndola implantada, estaría usted de acuerdo en que aplicara y que se capacitará al personal de la Empresa	12	X
9	En caso de respuesta negativa a la pregunta anterior, explique cuales son los motivos para que la Empresa no adopte o aplique la Técnica APO		
			No se obtuvo respuesta en virtud de que todos contestaron afirmativamente a la pregunta No. 8
34	Porque no la considera útil		
32	Por razones de costo		
33	Por falta de tiempo para organizarlo		
34	Otras razones		

Quadro No. 1 Resultados de la encuesta

- Administración por objetivos

C A P I T U L O V I

CONCLUSIONES.

6.1. De la Investigación Documental.

Las obras que sobre Administración por Objetivos fueron consultadas para el desarrollo de este punto, la mayoría incluye en su contenido, las épocas históricas en que ha evolucionado la Administración, mencionando los elementos que la integran, y algunas definiciones dadas por diferentes autores, indudablemente que las empresas anteriores a esta época se administraban en forma empírica, sin tener una clara definición de sus objetivos, ya que para el logro de éstos, surgían algunas deficiencias y errores los cuales eran resueltos sin la debida planeación, ya que para encontrar la solución adecuada, se basaban únicamente en la experiencia personal del dirigente, desarrollando cada uno su propia filosofía adminis--

trativa, y sin la correcta aplicación de los elementos del proceso administrativo.

Sintiendo la inquietud después de consultadas - las obras de administración de encontrar la definición para la Administración, a continuación expongo lo siguiente:

Como la coordinación de los recursos humanos, - materiales y técnicos que apoyándose en los elementos del proceso Administrativo, se busca la consecución de un objetivo común, el progreso y desarrollo - de la empresa. Y para la consecución de los objetivos es necesario que la conducta del personal responsable de su logro se oriente hacia el cumplimiento de los mismos, se necesita tener objetivos en todos los aspectos en los cuales el desempeño y los resultados a obtener afectan directa y vitalmente el - desarrollo de la Empresa, los objetivos tienen que - ser tomados en cuenta al tomar cada decisión, éstos indican los resultados que se pueden llegar a obtener

y lo que se necesita para trabajar en forma efectiva hacia su logro.

6.2. De la Investigación de Campo.

En la encuesta aplicada a los ejecutivos de las Empresas visitadas, con la finalidad de saber si conocían o si les interesaba ampliar sus conocimientos acerca de la técnica de Administración por Objetivos, los resultados obtenidos muestra que si tienen interés en llevar a la práctica dentro de la empresa.

Así también se observó que tienen la inquietud de proponer cursos de capacitación de la técnica de Administración por Objetivos, pero que por no contar con presupuesto para la programación de dichos cursos, no los llevan a cabo.

Por otra parte es recomendable que los dirigentes de las empresas se informen de las instituciones que imparten cursos acerca de las diversas técnicas de Administración para así poder ampliar más sus conocimientos.

Estas instituciones pueden ser entre otras:

- IMP Instituto Mexicano del Petróleo.
- SPP Secretaría de Programación y Presupuesto.
- CENAPRO Centro Nacional de productividad.
- CONACYT Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
- CEMLA Centro de Estudios México Latinoamericano.
- ICPI AC Instituto de Capacitación Pública Integral, A.C.
- IEPE AC Instituto de Especialización para Ejecutivos. A.C.
- INAP Instituto Nacional de Administración Pública.
- ANCPS AC Asociación Nacional de Capacitores del Sector Público A.C.
- DANDO SA Consultores en Alta Administración.

Por último para tener un conocimiento más amplio acerca de esta técnica se hace necesario que las empresas asignen en sus presupuestos una partida para la programación e impartición de cursos de capacitación que sobre esta técnica de Administración por Objetivos, a fin de lograr un mejor desarrollo de la empresa.

A N E X O I

Cedula de Entrevista
(Cuestionario)

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
ENCUESTA SOBRE LA TECNICA.: ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

Buenos días (tardes), mi nombre es -- Eric Maldonado Chávez, y estoy realizando una encuesta sobre la técnica de Administración por Objetivos.

FECHA:

--	--	--	--	--	--	--	--

1.- Conoce usted la técnica de Administración por Objetivos ?

SI ___ NO ___

1.1.-Podría usted mencionar algunos beneficios que puedan derivarse de la correcta aplicación de la Administración por Objetivos en su Empresa ?

2.- Tiene la empresa establecidos objetivos por escrito ?

SI ___ NO ___

2.1.-Indique cuales de las siguientes características reúne:

Están cuantificados ?

SI ___ NO ___

Que niveles cubren ?

Directores y Subdirectores Generales

Jefes de Departamento

Jefes de Oficina y/o sección

Supervisores

Obreros y empleados

2.2.-Hay plazos para cubrirlos?

SI ___ NO ___

3.- Intervienen en la fijación de objetivos y metas el personal responsable de su logro ?

Si interviene personal responsable

No interviene personal responsable

4.- Se lleva un seguimiento oportuno del grado en que se alcanzan los objetivos ? y de los problemas que surgen para su logro ?

Si se lleva un seguimiento

No se lleva un seguimiento

5.- En caso de que en la empresa se utilice esta técnica de Administración por Objetivos, mencione que resultados se han obtenido.

6.- Se han impartido cursos de capacitación sobre esta técnica de Administración por Objetivos al personal de la empresa ?

Sí se han impartido _____

No se han impartido _____

7.- En caso de que no se hayan impartido en la empresa cursos de capacitación acerca de esa técnica de Administración por Objetivos, -- los propondría ?

Sí los propondría _____

No los propondría _____

8.- Conociendo los beneficios de esta técnica de Administración por Objetivos y no teniéndola implantada, estaría usted de acuerdo en que se aplicara y que se capacitara al personal de la empresa ?

Sí estaría de acuerdo _____

No estaría de acuerdo _____

9.- En caso de respuesta negativa a la pregunta anterior, explique -- cuales son los motivos para que la empresa no adopte o aplique la técnica de Administración por Objetivos ?

9.1.- Porque no la considera útil ? _____

9.2.- Por razones de costo _____

9.3.- Por falta de tiempo para organizarlo _____

9.4.- Otras razones. _____

NOMBRE DEL ENTREVISTADO	PUESTO	EMPRESA

B I B L I O G R A F I A

- APPELBY LAWRENCE A. La Fórmula del Exito; un Concepto Modular de la Administración.
México, Editorial Técnica, - 1976.
- BOLLES, ROBERT G. Teoría de la Motivación.
Editorial Trillas, México, - 1973.
- BOSCH GARCIA, CARLOS La Técnica de Investigación Documental.
México, Universidad Nacional Autónoma, 1974.
- DIMOCK, MARSHALL. Principios y Normas de Administración.
Libreros Mexicanos Unidos, 1965.
- DRUKER PETER. Administración por Objetivos.
México, Compañía Editorial - Continental 1977.
- DUWLAT KRAUSS, MIGUEL. Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas.
México, U.N.A.M., F.C.P.S. 1968.

- FERNANDEZ ARENAS, JOSE ANTONIO. El Proceso Administrativo.
Herrero Hermanos Sucesores,
S.A., Editores. México, 7a.
Edición, 1972.

- FRANK A, LOGAN. Fundamentos de Aprendizaje y Motivación.
Editorial Trillas, México, -
1976.

- GUZMAN VALDIVIA, ISAAC. La Ciencia de la Administración.
Editorial Limusa-Wiley, 1966.

- JIMENEZ CASTRO, WILBURG. Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa.
Editorial F.C.E. México,
1974.

- KOONTZ, HAROLD. Curso de Administración Moderna.
5ª Edición México, Mc. -
Grae Hill, 1972.

- LEPWSKY, ALBERT. Administración, el Arte, la Organización y Administración.
México, Editorial Continental,
1961.

- MALI, PAUL. La Administración por Objetivos, Guía Administrativa para lograr Resultados más Rápidos y más Lucrativos.
Editorial Diana, México,
1979.

- MC. GREGOR DOUGLAS. El Administrador Profesional.
México, Editorial Diana,
1969.
- MC. GREGOR DOUGLAS. Mando y Motivación.
Editorial Diana, México,
1974.
- MERIL, HARWOOD. Clásicos en Administración.
México Editorial Limusa-Wi-
ley, 1971.
- REYES PONCE, AGUSTIN. Administración por Objeti-
vos.
México, Limusa-Wiley, 1971.
- TECLA JIMENEZ, ALFREDO, GARZA RAMOS, ALBERTO.
Teoría, Métodos y Técnicas -
en la Investigación Social,
Ediciones de Cultura Popular,
México, 1975.